



MŰHELYTANULMÁNYOK

MOHÁCSI KÁLMÁN:

A HÚSÁGAZAT VERSENYKÉPESSÉGÉT MEGHATÁROZÓ TÉNYEZOK

- műhelytanulmány -

a tanulmánysorozat

4.

kötete

BUDAPESTI KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI EGYETEM

Vállalatgazdaságtan tanszék

1053 Budapest, Veres Pálné u. 36., Tel./Fax: 118-3037

Ez a műhelytanulmány a

„Versenyben a világgal”

A magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői -

kutatási program

igazgató: **Chikán Attila**

Gazdaságpolitika és versenyképesség

c. projekt

vezetője: **Bartók István**

Agrárszektor

c. alprojekt

vezetője: **Ferto Imre**

keretében készült.

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés	8
2. A szektor körülhatárolása	9
3. A termékek, a termék előállítás jellemzői	11
3.1 A hússzektor termékcsoportjai	11
3.2 Technológiai folyamatok	13
4. A szektor statisztikai bemutatása, az export főbb jellemzői	14
4.1 A húszágazat exportjának főbb jellemzői	14
4.2 A húszágazat kivitelének szerkezete az elmúlt években	15
5. A magyar húsipar rövid története	18
5.1 Fejlődés az 1970-es évekig	18
5.2 A hetvenes évektől a nyolcvanas évek végéig tartó időszak fejlődése	20
5.2.1 A tröszt-i időszak néhány jellemzője	20
5.2.2 Az Állatforgalmi és Húsipari Tröszt megszüntetése és az ezt követő folyamatok	22
5.3 Változások a kilencvenes években	25
5.3.1 A gazdálkodási feltételek átalakulása	25
5.3.2 Az állami húsipar halmozódó gondjai	26
5.3.3 Átalakulás és tulajdonosváltás a húsiparban	27
6. A nemzetközi tendenciák	31
7. A szektor hazai gazdasági struktúrája	34
7.1 A piaci szereplők	34
7.2 Verseny a hazai piacon	36
7.2.1 A beszerzés, a mezőgazdasági kapcsolatrendszer	36
7.2.2 A hazai értékesítés	38
7.2.2.1 A belföldi piac változásai és jellemzői	38
7.2.2.2 A húsipari vállalatok versenye: a termékszerkezet differenciálása, élelmiszer-kereskedelmi együttműködés, vállalati arculat	39
8. A szektor versenyhelyzetének elemzése (Porter gyémánt-modellje alapján)	47
8.1 Termelési tényezők	47
8.2 Keresleti tényezők	50
8.3 Kapcsolódó és támogató szektorok	51
8.4 Vállalati stratégia, struktúra, verseny	52
8.5 Kormányzati politika	54
8.6 Lehetőségek	57
8.7 A versenyképességet meghatározó tényezők összegzése	57
9. Hazai és nemzetközi fejlődési tendenciák, versenyképességi kritériumok, lehetőségek	59
9.1 Fejlődési tendenciák	59
9.2 Versenyképességi kritériumok	62
10. Irodalom	64

Táblajegyzék

1. táblázat: A hú ágazat exportjának megoszlása (%)	16
2. táblázat: Az él őmarha exportjának megoszlása (%).....	16
3. táblázat: Az él ősertés exportjának megoszlása (%).....	16
4. táblázat: A marhahús exportjának megoszlása (%).....	17
5. táblázat: A sertés hús exportjának megoszlása (%).....	17
6. táblázat: A kolbász, szalámi exportjának megoszlása (%)	17
7. táblázat: A sonkakonzerv exportjának megoszlása (%).....	17
8. táblázat: A volt állami húsipari cégek tulajdonosi térképe.....	30
9. táblázat.....	46
10. táblázat.....	46

Összefoglaló

Az élelmiszeripar, s benne a húsipar több alapvető fontosságú szerepet tölt be a nemzetgazdaságban. Egyrészt a hazai élelmiszer-fogyasztás (kereslet) döntő hányadát a belföldi termelés elégíti ki. Az önellátottság szintje (kibocsátás/hazai kereslet) 1995-ben az élelmiszeripar egészében 125,8, a húsipar esetében 113,2%-os volt. Másrészt a mezőgazdasági termékek legjelentősebb piaca a honi élelmiszeripar. Az 1995-ös évben a mezőgazdaság teljes értékesítésének 76%-a került az élelmiszeriparba, az élőállat-értékesítésnek pedig a 86%-a húsiparba. Harmadrészt az élelmiszeripar a nemzetgazdasági export egyik fő pillére, külkereskedelmi egyenlege pozitív. Az elmúlt években az élelmiszeripari export évi 1,5-1,8 milliárd dollárt, az import pedig évi 400-700 millió dollárt tett ki. Így a teljes exportból 15-18, a teljes importból 4-5%-kal részesedett. Ezen belül a húsipari export évi 250 és 300 millió dollár között mozgott, az élőállat és állati termék kivitel pedig évi 160 és 200 millió dollár között. Az előbbi az összes élelmiszeripari export kb. 10, az utóbbi 5-7%-át teszi ki. A kettő együtt, azaz a húszágzat teljes exportja pedig a 15-17%-át. A nemzetgazdasági összes exportnak hozzávetőlegesen a 3,5-4,5%-a esik a húszágzatra. A húsipari szágazat importja 1994-ben 210, 1995-ben 170 millió dollár volt. Azaz a húszágzat az elmúlt években évi több százmillió dolláros pozitív külkereskedelmi szaldót ért el.

A hússzektor már az úgynevezett szocialista fejlődés időszakában is, a hazai kereslet kielégítése mellett, a magyar élelmiszerexport egyik fő eleme volt. A kivitel a hatvanas évek végétől, de főleg a hetvenes évektől ért el számottevő volument és bevételt. A magyar termékek ugyan a fejlett ipari országok piacán is megjelentek (s azok minősége és versenyképessége is megfelelő volt), de a kivitelnek nagyon erős, KGST-irányultsága alakult ki. Ugyanakkor a húsfeldolgozó vállalatok a hazai piacon egyeduralkodó helyzetet élveztek, egy-egy térségben (megyében) monopolhelyzetük volt. A KGST-piacok kiemelt szerepe, a belföldi piac szerkezete a hússzektorra és exportjára is rányomta bélyegét, amit a nyugati piaci jelenlét csak részben ellensúlyozott. A korabeli fejlődés nyomán az ágazat kibocsátásában és exportjában a konjunktúrának leginkább kitett, viszonylag szerény minőségű, korlátozott versenyképességű, nagyvolumenű tömegtermékek (előállatok, félsertés, alacsony feldolgozottsági fokú húsok stb.) domináltak.

A nyolcvanas és a kilencvenes évek fordulóján a magyar gazdaság, illetve az agrárágazat válsága, átalakulása, új gazdálkodási feltételek közé kerülése a húsvertikumot sem kerülte el. A tulajdonosi, a vállalati, a vállalkozói együttműködési rendszer, a termék- és a piacszerkezet is lényegi változáson ment keresztül az elmúlt években. Ennek megfelelően a hússzektor kivitele csökkent, piacai ártrendeződtek, s egyre keményebb nemzetközi versenyfeltételek közé került. Egyidejűleg a belföldi piacon gyökeresen megváltozott a helyzet, éles konkurencia alakult ki. A prognózisok szerint a nemzetközi piacok és a hazai is további átalakulás előtt állnak. A magyar kivitel

zömét felvevő európai piacok nem számítanak a dinamikusan bővülők közé. A kereslet növekedése főleg a tengerentúli (azaz dél-kelet-ázsiai, dél-amerikai) térségben várható. A külpiaci és a hazai kereslet szerkezete is átformálódóban van. A húsfeldolgozásnak termékszerkezete differenciálására, a kommerszebb cikkek előállítására hatékonyabbá tétele mellett, a magasan feldolgozott, speciális árucikkek szerepének növelésére kell törekednie. Amennyiben a magyar húszágazat meg akarja őrizni vagy javítani akarja versenyképességét, változásokra van szükség, az azt meghatározó tényezőkben. Ám a magyar húszágazat számára meghatározó (nemzetközi) kereslet elmozdulása miatt, még így is sem zárható ki, hogy a húsok és húskészítmények súlya mérséklődni fog az agrárkivitelben.

A versenyképességet meghatározó tényezőcsoportok ellentmondásosan befolyásolják a húsfeldolgozás nemzetközi (és hazai) versenyképességét.

Termelési tényezők. A mezőgazdasági nyersanyag hullámzó minősége, a húsipari kapacitások egy részének feleslegessége, a vágóhíd és a feldolgozóüzem egy vállalatban belülsége, a termeléshez kapcsolódó infrastruktúra egyenetlen színvonala, a marketing szemléletű vezetők és munkatársak korlátozott száma, a K+F gondjai, a cégek nagy részének gyenge tőkeellátottsága, s az előbbieket miatt a vállalatok hatékonysági problémái kedvezőtlenül hatnak a szakágazat versenyképességére. Ugyanakkor a vágóállatok minőségének javítására már közép távon is van lehetőség, a húsipari kapacitások jelentős hányada korszerű, az EU-előírásoknak is megfelel, az elmúlt évek viszonylag szerény beruházásai - tükrözve fontosságának vállalati szintű felismerését - a termeléshez kapcsolódó infrastruktúra fejlesztését, a vállalati arculat megteremtését, a folyamatirányítás korszerűsítését célozták. Sok cég komoly erőfeszítéseket tett költségei leszorítására. A munkaerő átlagos szakképzettségi színvonala megfelelő, s több vállalat (főleg a külföldi érdekeltségűek) javítani tudott pénzügyi-finanszírozási helyzetén. Az eltérő vállalati törekvések és ambíciók alapján, úgy tűnik, a termelési tényezők esetében, nem a húsipar egésze, hanem egyes cégek versenyképességének közép távú stabilizálása, javítása (esetleg romlásának elkerülése) valószínűsíthető.

Keresleti tényezők. A hazai piacon kialakult éles verseny, a sokszor fájó alkalmazkodásra kényszerítő (külföldi érdekeltségű) kereskedelmi láncok megjelenése jótékony hatást fejtett ki a húsfeldolgozó vállalatokra, azok magatartása egyre inkább a piacgazdasági követelményeknek megfelelően alakul. A kereslet differenciálódása lehetővé teszi, hogy létrejöjjen egy viszonylag széles fogyasztói réteg, amely a fejlett országokban szokásos mintákat követi és így a húsfeldolgozókat is többlet teljesítményre ösztönzi. A húsipari cégek egy körének ugyanakkor a szerényebb jövedelmű rétegek keresletének kielégítése lehet a fejlődés iránya. Elképzelhető, hogy a húsfeldolgozók e szempontból is csoportokra bomlanak, a kivitelbe csak egy szűkebb részük tud hatékonyan bekapcsolódni.

Kapcsolódó és támogató szektorok. A mezőgazdasági-feldolgozó ipari együttműködés, a húsipari cégek közös fellépésének akadozása nem járul hozzá a versenyképesség javulásához. E téren a közeljövőben nem várható jelentős változás.

Vállalati stratégia, struktúra, verseny. A húsfeldolgozó iparban tevékenykedő menedzsment és alkalmazottak piacgazdasággal konform szemléletváltása megkezdődött. De ez a folyamat lassú. A vállalatok önállóan hozzák meg döntéseiket, magatartásukban határozott elmozdulás figyelhető meg a piac központúság, a hatékonyság javítása, a hosszabb időhorizontú és proaktív gondolkodás irányában. Ez kedvezően hat a cégek versenyképességére. A tőke- és hitelpiaci kapcsolatok hézagossága viszont ezzel ellentétes hatású. Sok cég (főleg a pénzügyi-finanszírozási gondokkal küszködők) csak a túléléssel tud foglalkozni. E téren is a vállalatok differenciálódása figyelhető meg. Az éles belpiaci verseny, a kapacitások egy része leépítésének szükségessége, az új vállalatok belépésének korlátai a vállalkozások közti (esetleg egyes cégek bezárásával járó) szelekcióhoz vezetnek.

Kormányzati politika. E téren (a gazdálkodási keretek kiépítése, az élelmiszer-gazdaság piacgazdaságba integrálásának elősegítése) sokminden történt az elmúlt években. Az intézkedések azonban határozatlanok, felemásak, ellentmondásosak voltak. Így összességében csak kismértékben javították a cégek versenyképességét, s nemegyszer összekuszálták a gazdálkodási viszonyokat. A határozottabb és tudatosabb kormányzati (agrár)politika (amire elvileg van esély) azonban sokat lendíthet a szakágazat versenyképességén. Így például a piacépítés, az agrárfinanszírozás, a támogatáspolitikai, a nemzetközi szabványok meghonosítása és a marketing fejlesztése terén. Amennyiben a kormányzati politika tudatosabbá válik, s intézkedései gyorsabbak és következetesebbek lesznek, sokat tehet a húsfeldolgozás versenyképessége javításáért, illetve az arra ható előbbi tényezőcsoportok kedvező irányú változásáért.

Lehetőségek. Ezek közül az EU-hoz való csatlakozásnak és a várható (nyugat-európai és keleti) kereslet, illetve a tengerentúli piacok felértékelődése alapján, a hússzektornak a hatékony élelmiszer-gazdasági exportban betöltött, valószínűleg változó (visszaszoruló) pozíciójának és módosuló kiviteli szerkezetének lehet a legfontosabb hatása.

1. Bevezetés

Tanulmányomban a magyar élelmiszer-gazdaság egyik (nemzetgazdasági jelentőséggel is bíró) területe, a húszágazat (nemzetközi) versenyképességét meghatározó tényezőket vizsgáltam meg. A hússzektor már az úgynevezett szocialista fejlődés időszakában is, a hazai kereslet kielégítése mellett, a magyar élelmiszerexport egyik fő eleme volt. A kivitel a hatvanas évek végétől, de főleg a hetvenes évektől ért el számottevő volument és bevételt. A magyar termékek ugyan a fejlett ipari országok piacán is megjelentek (s azok minősége és versenyképessége is megfelelő volt), de a kivitelnek nagyon erős, KGST-irányultsága alakult ki. Ugyanakkor a húsfeldolgozó vállalatok a hazai piacon egyeduralmat élveztek, egy-egy térségben (megyében) monopolhelyzetük volt. A KGST-piacok kiemelt szerepe, a belföldi piac szerkezete a hússzektorra és exportjára is rányomta bélyegét, amit a nyugati piaci jelenlét csak részben ellensúlyozott. A korabeli fejlődés nyomán az ágazat kibocsátásában és exportjában a konjunktúrának leginkább kitett, viszonylag szerény minőségű, korlátozott versenyképességű, nagyvolumenű tömegtermékek (élőállatok, félsertés, alacsony feldolgozottsági fokú húsok stb.) domináltak.

A nyolcvanas és a kilencvenes évek fordulóján a magyar gazdaság, illetve az agrárágazat válsága, átalakulása, új gazdálkodási feltételek közé kerülése a húsvertikumot sem kerülte el. A tulajdonosi, a vállalati, a vállalkozói együttműködési rendszer, a termék- és a piacszerkezet is lényegi változáson ment keresztül az elmúlt években. Ennek megfelelően a hússzektor kivitele csökkent, piacai ártrendeződtek, s egyre keményebb nemzetközi versenyfeltételek közé került. Egyidejűleg a belföldi piacon gyökeresen megváltozott a helyzet, éles konkurencia alakult ki. A prognózisok szerint a nemzetközi piacok és a hazai is további átalakulás előtt állnak. A magyar kivitel zömét felvevő európai piacok nem számítanak a dinamikus bővülők közé. A kereslet növekedése főleg a tengerentúli (azaz dél-kelet-ázsiai, dél-amerikai) térségben várható. A külpiaci és a hazai kereslet szerkezete is átformálódóban van. A húsfeldolgozásnak termékszerkezete differenciálására, a kommerszebb cikkek előállítására hatékonyabbá tétele mellett, a magasan feldolgozott, speciális árucikkek szerepének növelésére kell törekednie. Amennyiben a magyar húszágazat meg akarja őrizni vagy javítani akarja versenyképességét, változásokra van szükség, az azt meghatározó tényezőkben. Ám a magyar húszágazat számára meghatározó (nemzetközi) kereslet elmozdulása miatt, még így is sem zárható ki, hogy a húsok és húskészítmények súlya mérséklődni fog az agrárkivitelben.

A dolgozat első két fejezete a szektor körülhatárolására, a termékek, a vállalatok, a piacok, a piacszegmentálás, valamint a technológiai folyamatok bemutatására vállalkozik. Ezután kerül sor a húszágazat exportjának statisztikai elemzésére, majd a szakágazat történetének leírására. A nemzetközi

tendenciák összefoglalását a szektor hazai gazdasági struktúrájának vizsgálata követi. Az előbbi leíró részekre támaszkodva, a Porter-féle gyémánt modell alapján jellemzem a hússzektor versenyhelyzetét (versenyképességét), s végül a hazai és nemzetközi fejlődési tendenciákat, a versenyképesség kritériumait foglalom össze.

2. A szektor körülhatárolása

Az élelmiszeripar a magyar nemzetgazdaság egyik meghatározó területe. A GDP-ből 5, a bruttó termelésből 8-9, az ipari termeléséből 22-23%-kal részesedik. Az összes foglalkoztatott mintegy 5%-a talál megélhetést az élelmiszer-feldolgozásban. Az élelmiszeripar a jelenleg érvényes ipari nomenklatúra szerint 18 szakágazatból épül fel, amelyek egyike a hús- és halfeldolgozás. A szakágazat elsöprő hányadát a húsipari tevékenység teszi ki. A tanulmányban ez utóbbival foglalkozunk.

Az élelmiszeripar, s benne a húsipar több alapvető fontosságú szerepet tölt be a nemzetgazdaságban. Egyrészt a hazai élelmiszer-fogyasztás (kereslet) döntő hányadát a belföldi termelés elégíti ki. Az önellátottság szintje (kibocsátás/hazai kereslet) 1995-ben az élelmiszeripar egészében 125,8, a húsipar esetében 113,2%-os volt. Másrészt a mezőgazdasági termékek legjelentősebb piaca a honi élelmiszeripar. Az 1995-ös évben a mezőgazdaság teljes értékesítésének 76%-a került az élelmiszeriparba, az élőállat-értékesítésnek pedig a 86%-a húsiparba. Harmadrészt az élelmiszeripar a nemzetgazdasági export egyik fő pillére, külkereskedelmi egyenlege pozitív. Az elmúlt években az élelmiszeripari export évi 1,5-1,8 milliárd dollárt, az import pedig évi 400-700 millió dollárt tett ki. Így a teljes exportból 15-18, a teljes importból 4-5%-kal részesedett. Ezen belül a húsipari export évi 250 és 300 millió dollár között mozgott, az élőállat és állati termék kivitel pedig évi 160 és 200 millió dollár között. Az előbbi az összes élelmiszeripari export kb. 10, az utóbbi 5-7%-át teszi ki. A kettő együtt, azaz a húszágazat teljes exportja pedig a 15-17%-át. A nemzetgazdasági összes exportnak hozzávetőlegesen a 3,5-4,5%-a esik a húszágazatra. A húsipari szakágazat importja 1994-ben 210, 1995-ben 170 millió dollár volt. Azaz a húszágazat az elmúlt években évi több százmillió dolláros pozitív külkereskedelmi szaldót ért el.

A húsipari vállalkozások a feldolgozási tevékenységükhöz kapcsolódó (annak nyersanyagát biztosító) vágóállat-felvásárlással és beszerzéssel, húsipari feldolgozó tevékenységgel és forgalmazással foglalkoznak. Ez utóbbinak egyre kisebb, ma már marginális része az élőállat-kereskedelem, a forgalmazás döntő hányadát a vágóállat-alapanyag megszerzése, valamint a feldolgozó cégek által előállított termékek bel- és külpiazi elhelyezése teszi ki.

A húsfeldolgozó ipar összetett **termékszerkezettel** rendelkezik. A termékeknek különféle csoportjai határolhatók el. 1) Az elsődleges feldolgozáson átesett termékek például a félértés, a negyedelt marha, a sertéshús, a marhahús, a darabolt sertés- és marhahús stb. 2) A másodlagos feldolgozáson átesett termékek például a kolbászok, a szalámik, a felvágottak, a konyhakész termékek, a sonkák, a vörösáruk (kenőmájás, hurkák), a füstölt és főzött készítmények stb. A húsfeldolgozó ipari készítmények többféle húsalapanyagból készülnek, döntő hányadukat azonban sertésből, szarvasmarhából állítják elő. A juhhúsból és vadhúsból készített termékek szerepe elenyésző. Ez igazodik a hazai fogyasztói szokásokhoz, illetve a magyar húsfeldolgozó ipari export által megcélzott európai, észak-amerikai, közel-keleti és távol-keleti piaci igényekhez. Mindez meghatározza a húsipar vágóállat-alapanyag beszerzésének szerkezetét is, az majdnem teljes mértékben sertésből és szarvasmarhából áll.

A különféle szakágazatok teljesítményét tekintve a húsipar az egyik legjelentősebb élelmiszeripari szakágazat. **Bruttó termelési értéke** 1995-ben 147 milliárd forint volt, ami az élelmiszeripar bruttó termelési értékének mintegy 17-18%-a. **A magyar húsiparban több, mint 600, s azon belül 300 kettős könyvvitelt vezető bejelentett vállalkozás működik.** Ezek közül az egykori trösztai állami húsipari vállalatok utódszervezetei (azaz 25-30 szervezet) a legjelentősebbek. A nettó árbevétel alapján a húsipari termelés mintegy 70-75%-át adják, a kivitelnek pedig a 80-85%-át. Több száz regionális (szövetkezeti, állami, gazdasági) feldolgozó működik az országban, amelyeknek főleg a helyi piacok kiszolgálásában van szerepük. Ez utóbbiak jelentős részének műszaki és higiéniai színvonala nem megfelelő, s engedély nélkül működik.

Az 1991-től napjainkig tartó időszak húsipari privatizációja igen változatos eredményt hozott. A külföldi (szakmai és pénzügyi) tőkebefektetés mellett dolgozói kivásárlásra, privatizációs lízing alkalmazására, felszámolásra, tőzsdei értékesítésre, banki tulajdonszerzésre, illetve húsipari vállalatnak húsipari cég általi megvételére is sor került. A mintegy 16 milliárd forint jegyzett tőkéjű egykori állami húsipar kb. 25%-a maradt állami tulajdonban, 27%-a került külföldi és 48%-a magyar nem állami tulajdonba. Az összes kettős könyvvitelt vezető húsipari vállalkozás **tulajdonosi összetétele** (a jegyzett tőke alapján) 1995 végén a következő volt: külföldi tulajdon 27,71, állami tulajdon 21,63, szövetkezeti tulajdon 20,04, belföldi társasági tulajdon 13,03, belföldi magántulajdon 9,56, MRP tulajdon 1,75, önkormányzati tulajdon 0,84, egyéb tulajdon 5,46%.

A húsipari üzemek az országban elszórtan találhatók. A trösztai időkben a különféle állami vállalatoknak egymástól elhatárolt felvásárlási és értékesítési körzete volt. Ez a piacfelosztás már a rendszerváltás előtt jelentősen oldódott, azután pedig teljesen megszűnt. A vállalatok között éles verseny alakult ki.

A húsiparban **foglalkoztatottak száma** a kilencvenes években fokozatosan csökkent: 1992-ben még 33,5 1993-ban 29,9, 1994-ben 27,8, 1995-ben 27,5 ezren dolgoztak ott. 1995-ben az

élelmiszeriparban foglalkoztatottak kb. 20%-a volt található a szóban forgó szakágazatban. A húsipari alapanyag (sertés, szarvasmarha) előállításában több ezer mezőgazdasági üzem, sokezer egyéni vállalkozás és több százezer egyéni gazdaság (háztartás) vesz részt. A húsvertikumban érdekelték száma így több százezerre rúg.

A hazai piaci értékesítés mellett a húsipar a már jelzett jelentős exportot bonyolít le. Az elmúlt években az **export** fő irányai az EU, az EFTA, a kelet-európai országok (így Oroszország, ex-Jugoszlávia stb.) voltak. A tengerentúli piacok (azaz főleg az USA) részesedése erősen csökkenő. A külpiacon átrendeződése (a kelet-európai piacok átalakulása) következtében a szakágazat exportja a kilencvenes években csökkent ugyan, de továbbra is kiemelt szerepet játszik a magyar élelmiszer-gazdasági kivitelben. A cégek széles termékpalettával jelennek meg a külpiacon. Az elmúlt két-három évben, vállalatonként eltérő mértékben, a húsipar nettó árbevételének mintegy 25-27%-a származott az exportból. A kivitelben kulcsszerepet játszó vállalkozások (például a győri Ringa Rt) esetében a külpiacon eladások hányada megközelíti a 50%-ot is. Az export döntő része, majd 90%-a a trösztli vállalatok utódszervezeteiből kerül ki, a kivitelben a kisebb méretű feldolgozóknak tehát szerény a szerepe. Ez utóbbiak ugyanis a külpiacon minőségi és higiéniai követelményeknek sokszor nem tudnak megfelelni, és a határokon túli piaci kapcsolatrendszerük is hézagos.

A trösztli jogutód cégek **belföldi** piaci részesedése kb. 60-65%-os. E téren a kisebb feldolgozók az exporthoz képest jóval nagyobb szerephez jutottak, főként az olcsóbb, szerényebb kiserelésű készítmények (például kolbászok, felvágottak) esetében nyertek teret. A hazai hús- és húskészítmény-fogyasztás jelentősen mérséklődött az elmúlt években, ami az egy főre jutó hús-fogyasztásban is megmutatkozik. A szűkülő belföldi piacon erős verseny bontakozott ki a húsipari cégek között. A kereslet differenciálódik, az össz-fogyasztás tovább folytatódó apadásával egyidejűleg a jó minőségű (drága) és a gyengébb minőségű (de olcsóbb) termékek kereslete növekszik.

3. A termékek, a termék-előállítás jellemzői

3.1 A hússzektor termékcsoportjai

a) Mezőgazdasági nyersanyagok. A húsfeldolgozók által felvásárolt vágóállatok (döntő hányadban sertés és szarvasmarha) képezik a hússzektor egyik termékcsoportját. Ezek forgalma egyrészt a mezőgazdasági szektoron belül, a termelők között zajlik. Másrészt a mezőgazdasági termelők és egyéb forgalmazók közvetlen exportcélú értékesítése folyik. Harmadrészt a feldolgozó ipar (közvetlenül vagy forgalmazó cégek közbeiktatásával) vásárolja meg az állatokat, amelyeket vagy feldolgoz vagy továbbértékesít (ha igen, akkor főként exportál). A vágóállatoknak állatfajonként

más-más árai vannak. A vágóállat minőségétől függően eltérő árkategóriák alakultak ki. A sertésnél például az ún. EUROP-minősítési rendszer működik. A vágóállatok szállítási rádiusza viszonylag korlátozott.

b) A húsfeldolgozók által előállított termékek egyik csoportját az elsődleges feldolgozáson átesett termékek alkotják.

- Ezek egyik része például a bőrös félsertés, a lehúzott félsertés, a bőrös csontos lapocka, a csontos marha eleje, a csontos pisztoly hátulja, a fehéráru, a csont nélküli marha eleje, a bőrös császárszalonna, karaj, lapocka és tarja stb. Ezek köztes termékek, amelyek tovább feldolgozást igényelnek. Így azokat egyfelől házon belül feldolgozzák, másfelől exportálják vagy másik húsipari cégnek adják el mint feldolgozóipari nyersanyagot. E termékeknek a minőségtől (zsírarány, víztartalom, feldolgozhatóság stb.) függően különféle árcsoportjai vannak. Eltérő ára van a fagyasztott és a frissen hűtött termékeknek, az előbbiek olcsóbbak.
- Az elsődleges feldolgozáson átesett termékek másik csoportját a serteshúsok és húsrészek, marhahúsok és húsrészek alkotják. Ide tartoznak a zsírok is. Ezek egy része a fogyasztói piacra vagy exportra kerül (ún. tökehúsok). Egy másik részét pedig a húsipari cégek feldolgozzák készítményekké. A különböző húsoknak a minőségtől, friss vagy hűtött/fagyasztott állagától, illetve attól függően, hogy az állat mely testrészéből származnak eltérő árcsoportjai vannak. A kicsontozott, darabolt, szeletelt, esetleg kis kiserelésű fóliába csomagolt húsoknak a legmagasabb az ára.

A fogyasztói piacon a sertés- és marhahúsok helyettesítő terméke a baromfihús. Ugyanakkor a tökehúsok és a húskészítmények is egymás helyettesítői lehetnek. Például a kilencvenes években a tökehúsok drágulásával a hazai kereslet a készítmények felé mozdult el, amelyek olcsóbb főtt ételek készítésére is alkalmasak.

c) A másodlagos feldolgozáson átesett húsipari termékek a különféle készítmények. Ezek a fogyasztói piacra vagy exportra kerülnek. Egy részük (például a párizsi) csak befőldön adható el, más részüknél (például kolbászok, téliszalámi) az exportnak is meghatározó szerepe van az értékesítésben. A magasabb élvezeti értékű, jobb minőségű, drágább termékek (például sonkák, kolbászok, téliszalámi, tarja, bacon) mellett a közepes árfekvésű (például olaszfelvágott, marhapárizsi, zalahús stb.) és az olcsóbb termékek (például kommersz párizsi, hurkafélék, vörösáruk, kenősáruk, disznósajt, szalonnás készítmények stb.) is megtalálhatók ebben az árucsoportban.

A készítmények esetében más szempontból is elkülöníthetők termék- és árkategóriák. A néhány napig eltartható vörösáruk, kenős áruk hurkafélék olcsóbbak, a főtt és füstölt termékek, a szárazáruk, konzervek hosszabb ideig is tárolhatók, s beltartalmi értékük, illetve a feldolgozásukhoz felhasznált nemesebb húsrészek miatt drágábbak. Ugyancsak a magasabb árkategóriába tartoznak az ízesített felvágottak (például gombás felvágott), a hosszú érlelési idejű cikkek (téliszalámi, desszert

sonkák stb.) és a (módosabbak által keresett) előszeletelt és fóliába csomagolt termékek. Ugyanaz a termék (például sonka) drágább csomagolva - kis tételben kiszerelve, mintha tömbben vagy rúdban értékesítik.

A fogyasztói piacon a húskészítmények (felhasználhatóság, ár, ízélmény stb.) alapján egymás helyettesítői lehetnek. Amint a fentiekben írtuk a készítmények a tökehúsok helyettesítőiként is felhasználhatók. A húsipari készítmények ugyanakkor a baromfiipari felvágottakkal, sonkákkal, virslikkel stb. is helyettesíthetők.

3.2 Technológiai folyamatok

A jó részt a mezőgazdasági üzemek és kisebb részben a feldolgozó cégek telepein tartott állatokat a húsipari vállalkozások vágóhídjaiban vágják le. Ezek a vágás mennyiségétől függően egy vagy két (az utóbbi években inkább csak egy) műszakban működnek.

A levágott állatok belezése és tisztítása után azok durva darabolása következik. (Az ekkor keletkező melléktermékek - vér, bél - feldolgozása rögtön ezután következik. Ebből készülnek például a kutyaeledelek.) Amennyiben elsődleges feldolgozáson áteső termékeket készítenek, akkor az annak megfelelő sztandardok szerint darabolják az állatokat (például bőrös félsertés, csontos marha eleje, bőrös császárszalonna, különféle húsok stb.). A darabolás során az árucsoportoknak megfelelően szortírozzák a termékeket és azokat hűtőtárolóba helyezik.

A másodlagos feldolgozáson áteső termékek az előző fázisban előállított nyersanyagok felhasználásával és különféle adalékanyagok hozzáadásával készülnek. (Ezek lehetnek saját készítésűek, de sok feldolgozó más cégtől vásárolja e termékek egy részét vagy importálja azokat.) Az egyes termékeknek (például párizsi, kolbász, szalámi, sonkák) eltérő gyártási technológiája van. A munkaműveletek sokfélék lehetnek: például darálás, ízesítés, érlelés, pácolás, főzés, füstölés, tartósítás stb. Több termék viszonylag gyorsan elkészül (például párizsi), más termékek (például sonka, téliszalámi stb.) viszont hosszabb érlelési eljárásnak esnek át. A termékek kiszerelése különböző lehet: rúd, tábla, szeletelt és fóliázott kis kiszerelésű csomagok stb. A késztermékeket hűtőtárolókban helyezik el. A rövidebb ideig tárolható termékek hamarosan értékesítésre kerülnek. A bolti kiszállítás rendszerint a feldolgozó cégek hűtőgépkocsijaival történik. Az exportnál vagy a vasúti szállítást vagy valamely fuvarozó vállalkozás hűtőkamionjait veszik igénybe.

4. A szektor statisztikai bemutatása, az export főbb jellemzői

4.1 A húsgazat exportjának főbb jellemzői

Az élőállatok, a húsok és a húskészítmények az elmúlt évtizedekben, különösen a hetvenes évek elejétől a magyar agrárexport egyik legfontosabb elemét alkották. A magyar húsfeldolgozó ipar az évek során számos terméket fejlesztett ki a különböző exportpiacokra. A hússzektor jelentős kivitelt bonyolított le a nyugat-európai országokba és az amerikai kontinensre is, ugyanakkor erőteljes (sok termék esetében meghatározó) kelet-európai, főleg szovjet (KGST) piaci beágyazottsága alakult ki a hetvenes és a nyolcvanas években. A nyolcvanas évtized végén a vagómarhaexport 45, a marhahúskivitel 40-45, a vágósertésexport 90, a hasított félsertés külpiaci eladásainak 47%-a a volt Szovjetunióba ment. Ez számos vállalatot elkényelmesített, a termékek jó része az igényesebb piacokon nem volt versenyképes, és azok a piacra lépési technikák sem erősödtek meg, amelyek ez utóbbiakon a siker alapfeltételei. Noha a húsgazat exportjában nem egy magasan feldolgozott készítmény is szerepelt, abban a konjunktúrának leginkább kitett tömegtermékeknek (például félsertés, élőállat, alacsony feldolgozottsági fokú húsok stb.) volt meghatározó súlya.

A sertéságazat legfontosabb exporttermékei közé tartozott a hasított félsertés, a bőrös sertés, a csontos bőrmentes sertés, a darabolt sertés, a kicsontozott sertés, a vesepecsenye, a kolbász, a szalámi és a sonka. A hasított félsertés főleg a kelet-európai piacokra, a szeletelt áru a nyugat-európai piacokra került. A kicsontozott sertés németországi feldolgozásra, a vesepecsenye pedig Svédországba ment. A főtt sonka főként az USA-ban és Nyugat-Európában talált gazdára. A feldolgozatlan sonka célállomása az olasz pármái és a spanyol seranoi feldolgozók voltak. A téliszalámi-kivitel különösen Németországba irányult, ahol a márkás terméknek igen jó ára alakult ki. A kolbászfélék fő felvevői a nyugat-európai vevők voltak. A dobozott sonka exportja főleg az USA-ba ment. Magyarország Lengyelország és Dánia mellett az USA egyik legnagyobb sonkaszállítójává vált. A sertés és sertéstermékek export piacait erősen befolyásolta az importáló ország sertéshús-piaci helyzete. Az ottani kínálat szezonális és ciklikus, így az exportárak jelentősen ingadoztak, ugyanakkor különféle exportfékező törekvésekkel is meg kellett küzdeni (ilyen volt például az EK 1993 tavaszi kelet-európai exportot leállító intézkedése).

A szarvasmarha-ágazatban a hatvanas évtizedre Magyarország erős pozíciót vívott ki a növendék bikák exportjában, amelyeknek a német és az olasz piac volt a fő felvevője. Az EK piacvédelmi okokból 1974-ben adminisztratív lépéssel leállította a magyar kivitelt. Ekkor a szarvasmarha-export a Szovjetunióba és részben a közel-keleti arab országok felé terelődött át. E térségek egészen a nyolcvanas évek közepéig jelentős felvevői voltak a magyar termékeknek. Ekkortól azonban fizetési gondok miatt a kivitel szűkülése következett be. A hasított félmarha export

csökkent, s az élőállat-export is visszaesett. A csontozott marhahús, mérséklődő volumenben, de megőrizte piaci pozícióját.

A kilencvenes évek elejétől az adott áru- és piacszerkezetű hússzektor export pozíciói folyamatosan romlottak, a kivitt volumen és az árbevétel csökkent. A keleti piacok elvesztése a húságazatot nagyon erősen érintette, különösen a sertéságazatban következtek be kedvezőtlen fejlemények (Orbánné (1995)). Az évtized elején a kivitel relációs szerkezete a fejlett államok javára mozdult el, majd az elmúlt egy-két évben ismét megnőtt a kelet-európai értékesítés hányada (1. táblázat). Az 1990-es évben az élőállatok és húskészítmények exportja a teljes élelmiszer-gazdasági kivitel 32%-át tette ki. Ez az arány lépésről lépésre mérséklődött, 1993-ban már csak 22, 1994-ben 20 és 1995-ben 15-17%-át. 1994-ben a nemzetgazdasági export (10,7 milliárd dollár) 21,8%-a jutott az élelmiszer-gazdaságra, ebből 4,4%-pontnyi a húságazatra. 1995-ben a teljes kivitel (12,867 milliárd dollár) 23,3%-át adta az élelmiszer-gazdaság, ebből 3,5%-pont volt a húságazat részesedése.

A rendelkezésre álló adatok szerint napjainkban a magyarországi a világ szarvarmarha-állományának a 0,08%-át teszi ki. A világ sertés-állományának 0,5-0,6%-a található hazánkban. A világ juhállományának pedig 0,1%-át tartják Magyarországon. Az országban előállított vágómarha 9-10, vágósertés 0,1, vágójuh 90%-a kerül exportra. A húsipar nettó árbevételének 25-27%-a származik az exportból (ha az exporttámogatást is figyelembe vesszük, akkor jóval magasabb, 30% körüli arányt kapunk). Ez az arány vállalatonként és termékcsoportonként természetesen eltérő, akad olyan cég, ahol az export részesedése a nettó árbevétel 40-50%-a körül alakul. Az 1994-es évben (mennyiségi alapon) az itthon előállított sertéshús 17,8, marha- és borjúhús 39, juhhús 51, csontoshús 22,8, belsőség 13,3, téliszalámi 47%-át exportálták.

A világ húsipari termeléséből (mennyiségi alapon) a magyar cégek 1% alatt részesednek. Ugyanakkor a sertéshús világkereskedelmében 1,5-1,6, a kolbászban 2-3%-os súlyt képviselnek a magyar termékek. A marhahús világkereskedelemben elhanyagolható, jóval 1% alatti a magyar részesedés. Azaz a magyar termékek piaci pozícióját a nemzetközi kereskedelem egyéb folyamatai határozzák meg, s így az inkább elfogadó jellegű.

4.2 A húságazat kivitelének szerkezete az elmúlt években

(E fejezet elkészítésénél erősen támaszkodtam Orbánné (1995) igen informatív munkájára.)

A **hússzektor exportját** 1990 és 1992 között főleg a piacok átrendeződése, 1993-tól emellett a piaci lehetőségekhez képest szűkös hazai vágóállat-alapanyag kínálat is fékezte. A húságazat exportja 1993-ban (húsipari kivitel) 268 + (élőállat, állati termék kivitel) 184, összesen 450, 1994-ben 268+203, összesen 471, 1995-ben 298+160, összesen 458 millió dollár volt.

A kilencvenes évtized eddigi éveiben a kivitel áruszerkezete megváltozott.

- A szarvasmarha-ágazat - a keleti piacok elvesztése miatt - a hússzektor export árbevételének csökkenő (a hús- és készítmények esetében 1995-ben 25-27%-os; a kivitel néhány százalékát kitevő vágóállatok esetében viszont több, mint 90%-os) hányadát adja.
- Az élőállat-kivitel hányada csökkent, a szarvasmarha esetében 50, a sertés esetében néhány százalék volt. Összességében, illetve a sertés- és a szarvasmarha-ágazatban külön-külön is, jelentősen nőtt a (magasabban) feldolgozott termékek exportja és azok export-hányada. A sertés-ágazatban a nyershús és a készítmények exportrészesedése növekedett, miközben a kivitt mennyiség nem nőtt (sőt a lapocka és a dobozott sonka exportja csökkent). A bezárult keleti élőállat piac miatt a vállalatok arra kényszerültek, hogy az árut feldolgozott formában vigyék ki az országból. Ez az export árstabilitását is erősítette, hiszen a nyershús és a készítmények ára nem mutat olyan kilengést, mint az élőállatoké. A szarvasmarha-ágazatban a nyershús-kivitelen belül mutatható ki szerkezetváltás: a csontos marhahússal szemben a darabolt és a kicsontozott húsok export-hányada nőtt meg.

Az export árbevétele alapján a húsipari termékek kivitele (a legfontosabb, a kivitel zömét adó termékcsopontonként természetesen eltéréseket mutatva) a következő piacokra irányult (relációs szerkezet).

1. táblázat: A húságazat exportjának megoszlása (%)

	1993	1994	1995
EU, EFTA	58,4	57,3	49,0
Kelet-Európa	12,6	11,6	17,7
Egyéb Európa*	16,6	25,5	28,0
Tengerentúli országok	12,4	5,6	5,3

* Volt Jugoszlávia, Málta, Ciprus, Vatikán, San Marino

Forrás: Agrárrendtartási Hivatal, Orbánné (1995), 10.o.

2. táblázat: Az élőmarha exportjának megoszlása (%)

	1993	1994	1995
EU, EFTA	70,6	57,3	48,7
Kelet-Európa	7,6	0,2	0,3
Egyéb Európa*	12,7	41,3	48,7
Tengerentúli országok	9,1	1,2	2,3

* Volt Jugoszlávia, Málta, Ciprus, Vatikán, San Marino

Forrás: Agrárrendtartási Hivatal, Orbánné (1995), 10.o.

3. táblázat: Az élősertés exportjának megoszlása (%)

	1993	1994	1995
EU, EFTA	8,7	0,7	0,0
Kelet-Európa	27,9	3,7	14,8
Egyéb Európa*	63,4	95,6	85,2
Tengerentúli országok	0,0	0,0	0,0

* Volt Jugoszlávia, Málta, Ciprus, Vatikán, San Marino
 Forrás: Agrárrendtartási Hivatal, Orbánné (1995), 10.o.

4. táblázat: A marhahús exportjának megoszlása (%)

	1993	1994	1995
EU, EFTA	71,2	56,2	55,5
Kelet-Európa	2,0	3,0	4,6
Egyéb Európa*	24,1	37,5	38,7
Tengerentúli országok	2,7	3,3	1,2

* Volt Jugoszlávia, Málta, Ciprus, Vatikán, San Marino
 Forrás: Agrárrendtartási Hivatal, Orbánné (1995), 10.o.

5. táblázat: A sertéshús exportjának megoszlása (%)

	1993	1994	1995
EU, EFTA	45,6	48,9	35,4
Kelet-Európa	21,1	21,2	27,2
Egyéb Európa*	28,0	25,9	33,1
Tengerentúli országok	5,3	4,0	4,3

* Volt Jugoszlávia, Málta, Ciprus, Vatikán, San Marino
 Forrás: Agrárrendtartási Hivatal, Orbánné (1995), 10.o.

6. táblázat: A kolbász, szalámi exportjának megoszlása (%)

	1993	1994	1995
EU, EFTA	84,8	81,5	76,0
Kelet-Európa	11,3	12,6	19,2
Egyéb Európa*	2,4	4,3	3,6
Tengerentúli országok	1,5	1,6	1,2

* Volt Jugoszlávia, Málta, Ciprus, Vatikán, San Marino
 Forrás: Agrárrendtartási Hivatal, Orbánné (1995), 10.o.

7. táblázat: A sonkakonzerv exportjának megoszlása (%)

	1993	1994	1995
EU, EFTA	5,8	11,9	45,9
Kelet-Európa	5,3	5,3	2,1
Egyéb Európa*	2,7	1,6	1,2
Tengerentúli országok	86,2	81,2	50,8

* Volt Jugoszlávia, Málta, Ciprus, Vatikán, San Marino
 Forrás: Agrárrendtartási Hivatal, Orbánné (1995), 10.o.

Az elmúlt néhány év folyamatai egészében azt jelzik, hogy egy jelentős visszaesést követően, az egyéni kockázatvállalásra támaszkodva visszaépülő keleti (volt szocialista) piacok részesedése ismét növekvő. A nyugat-európai régió súlya az évtized elején megnőtt, de aztán az mérséklődni kezdett. Itt a legutóbbi években a sonkakonzerv kivételével piacot veszítettünk, különösen az élőmarha és a marhahús esetében. Az élőmarha és nyershús kivételben a volt Jugoszlávia államainak szerepe

növekvő. A magyar húszágazat tengerentúli piacai jelentősen zsugorodtak, az élőmarha, a marhahús, a sertéshús itteni eladásai gyakorlatilag megszűntek.

Jelenleg a főbb termékcsoporthoz meghatározó értékesítési irányai a következők:

- élőmarha: Olaszország, Szlovénia, Horvátország, Németország, Bosznia-Hercegovina,
- friss és hűtött marhahús: Horvátország, Olaszország, Szlovénia,
- fagyasztott marhahús: Svédország, Horvátország, Németország, Olaszország, Görögország,
- sertéshús: Spanyolország, Szlovénia, Lengyelország, Németország, Oroszország, horvátország,
- kolbász és szalámi: Németország, Csehország, Oroszország, Svédország, Ausztria, Ukrajna,
- sonkakonzerv: USA, Svédország, Oroszország.

Kedvező jelenség, hogy a kivitelben a magasabb feldolgozottsági fokú, határozottabb vásárlói kört megcélzó termékek részesedése nőtt. Ezzel együtt nem beszélhetünk a magyar export szilárd piaci betagozódásáról. A kevésbé feldolgozott, konjunktúra-érzékeny árucikkek részesedése ugyanis jelentős maradt. Termékeink számottevő hányada az igényesebb piacokon továbbra is csak korlátozottan versenyképes. Árucikkeink jó részt a nemzetközi verseny (EU és egyéb nyugat-európai, közép- és kelet-európai, amerikai szállítók) és a támogatási politikák által leginkább érintett piaci szegmensekben jelennek meg. Azok a piacra lépési, marketing módszerek sem terjedtek el még eléggé, amelyek ugyancsak elengedhetetlen feltételei a versenyben maradásnak. Az export jó része továbbra is erősen függ a nemzetközi piac évről évre változó keresleti-kínálati hullámzásától, partnereink prompt importigényétől.

5. A magyar húsipar rövid története

5.1 Fejlődés az 1970-es évekig

Az élelmiszertermelés már az Osztrák-Magyar Monarchia idején, majd a két világháború között is fontos szerepet játszott a magyar gazdaságban. Magyarország mind a Monarchiában, mind az 1918 és 1945 közötti években a térség egyfajta éléstára volt. A mészáros- és hentesipar ekkor még kis- és kézműipar jellegű volt. A gyáripar kiépülését az alacsony hazai hús- és húskészítmény-

fogyasztás sem tette szükségessé. A II. világháború előtti években az agrárexport zöme Németországba, Olaszországba, Ausztriába és Csehszlovákiába irányult. Jelentős részben ez befolyásolta a magyar mezőgazdaság termelési szerkezetét: a vezető helyen a szántóföldi növények, a gabonafélék és a hüvelyesek voltak. Az állattenyésztés és az előállatkivitel ugyancsak figyelemre méltó volument ért el. A szalámi-, dobozsonka-, borjúhús-, juhhús-, hasított sertés-, szárazkolbász- és húskonzervexport is számottevő volt. A magyar termékek mintegy 30 országba jutottak el rendszeresen.

A II. világháború az állatállományban és a feldolgozó üzemekben is súlyos károkat okozott. Az újjáépítés után az élelmiszertermelés, az élelmiszeripar az ún. szocialista fejlődés évtizedeiben is megőrizte fontos nemzetgazdasági szerepét. A negyvenes évek második felében a húsfeldolgozás, részben a hazai vágóállat alapanyag hiánya miatt, szerény szintet ért el. A mészáros- és hentesipar továbbra is kisipari jellegű volt. 1946-ban 8746 iparendélyes mester működött az országban. Döntő hányaduk saját munkerőre vagy legfeljebb 1-2 alkalmazottra támaszkodva apró műhelyt üzemeltetett. A nagyobb üzemek, gyárjellegű egységek (amelyek öt vagy annál több munkavállalót foglalkoztattak) száma 90 volt. A tíz főnél többet alkalmazó üzemek az összes szervezet 0,2%-át tették ki.

A negyvenes évek végén, 1948 és 1950 között, a húsfeldolgozásban is átfogó államosításra került sor. A munkavállalót nem foglalkoztató feldolgozók és boltok is állami kézbe kerültek. A nagyobb üzemekből minisztériumi, a kisebbekből tanácsi irányítású vállalatok jöttek létre. A húsfeldolgozás kisipari jellege az államosítás után sem változott meg. Az üzemek többségében kézi szerszámokkal dolgoztak, a gépesítés alacsony szintű volt. A húsipar 1950 táján csaknem teljes mértékben emberi munkaerőre támaszkodott. E téren az ötvenes években nem is következett be jelentős változás, komolyabb beruházásokra nem került sor.

A hatvanas évek elején, különféle átszervezések révén, alakultak ki az egységes állami megyei húsipari vállalatok. Az állatforgalmazásban és a húsiparban 1964. január 1-jén jött létre az Állatforgalmi Tröszt és a Húsipari Tröszt. Később, 1968. január 1-jén egyesült a két tröszt, majd az állatforgalmi és húsipari vállalatokat is összevonták 1969. január 1-jével. Ezt követően indult meg a húsfeldolgozás olyan léptékű fejlesztése, ami kiemelte a szakágazatot a kisipari szintről. Ezidőtájt a vágóállat-kínálat és a belső fogyasztás is növekedni kezdett.

A korábbi feszített (nehéz)iparosítás miatti viszonylagos háttérbe szorítottságot követően a hatvanas évek közepétől gyors beruházásnövekedés indult meg a mezőgazdaságban, amit a hatvanas években, de főleg a hetvenes évek elejétől a tröszti vagy országos nagyvállalati keretekben működő állami élelmiszeripar intenzív fejlesztése követett. Az első új húsipar létesítmény még 1960-61-ben Gyöngyösön épült fel. A meglevő üzemekben 1963 és 1970 között a gyártás- és gyártmány-fejlesztéssel egyidejűleg jelentős gépesítés zajlott le. Ezután pedig megkezdődtek a húsipari nagyberuházások. A hetvenes, illetve a nyolcvanas évtizedben az élelmiszeripar más szakágazataihoz

hasonlóan a húsipar is látványos fejlődésen ment keresztül. Nagyberuházásokra, illetve átfogó rekonstrukciókra került sor például Miskolcon, Szegeden, Gyulán, Kaposváron, Szekszárdon, Baján, Pápán, Debrecenben, Zalaegerszegen, Pécsen, Győrben, Tatabányán. Ekkor egyebek mellett nagyméretű, exportképes húsipari kapacitások épültek ki, s sor került a szakágazat teljes korszerűsítésére. Az állami tulajdon elsőprő hányada miatt az élelmiszeripar, s benne a húsipar is zömmel koncentrált nagyszervezetekből állt. A vállalati szerkezet igen merev és lassan változó volt. Sokáig csak a cégek eltérő növekedése hozott abban némi változást. Az összetett termékszerkezet és a hetvenes évek elejétől egyre nagyobb volumenű export ellenére a húsipar kínálata meglehetősen uniformizált volt.

5.2 A hetvenes évektől a nyolcvanas évek végéig tartó időszak fejlődése

5.2.1 A trösztí időszak néhány jellemzője

A mintegy 20 vállalatból felépülő Állatforgalmi és Húsipari Trösztben összpontosult a hazai húsfeldolgozó kapacitás döntő hányada. A húsvertikum, a húsfeldolgozás és -forgalmazás volt a magyar élelmiszer-gazdaság egyik olyan területe, amelyben egészen a nyolcvanas évek második feléig igen szigorú és rendkívül szerteágazó állami befolyás (árupályák kijelölése, felvásárlási és fogyasztói árak meghatározása, szervezeti keretek alakítása stb.) érvényesült. A már a hetvenes évek elejétől, de főleg a nyolcvanas évtized közepétől megindult erjedés következtében azonban fokozatosan fellazult ez a csaknem minden elemében monopolizált, a bel- és külforgalmi pályák jelentős részét kijelölő és az árak kialakításában is aktívan közreműködő állam által gúzsba kötött piac. Egy fokozatos liberalizálási folyamat indult meg, amely egyrészt a központi szervek tudatos fellépésének köszönhető, másrészt viszont spontán módon zajlott le. Ez az Állatforgalmi és Húsipari Tröszt (ÁHT) helyzetét és sorsát is közelről érintette.

A vágóállat-felvásárlás és a húsfeldolgozás 1970-ig a trösztí keretben működő állami húsipari vállalatok kizárólagos monopóliuma volt. Más élelmiszeripari szakágazatokhoz hasonlóan (Zacher (1984)) ez esetben is az egy megye-egy vállalat elve érvényesült. A hetvenes évek elejétől azonban a szövetkezeti egységek is folytathattak feldolgozó tevékenységet. Az egymás után létrejött állami gazdasági, s főleg termelőszövetkezeti és áfész regionális felvásárló- és feldolgozóüzemek részesedése fokozatosan nőtt, de az a nyolcvanas évek végére is csak a húsfeldolgozás 20-25 százalékát érte el. A regionális üzemek adminisztratív okok és gyakran kezdetleges gazdálkodási feltételeik miatt az exportba nem kapcsolódtak be. A magánszektorban, a kisebb vállalkozásoknak az állattenyésztést leszámítva rendkívül körülhatárolt, jelentéktelen szerep jutott a húsok és húskészítmények előállításában és forgalmazásában. A szóban forgó termékek külpiaci értékesítését

az állam aktív közreműködésével szintén monopolizálták. A Terimpex volt az egyetlen külkereskedelmi vállalat, amely a kérdéses árucikkek forgalmazásával foglalkozhatott.

A hazai takarmánybázis stabilizálódása nyomán fellendülő állattartásra és állatkinálatra támaszkodva, illetve a hazai kereslet és a KGST-beli értékesítés bővüléséhez igazodva - amint arra már kitértünk - a hetvenes években jelentős beruházásokra került sor a húsiparban. A központi forrásokhoz természetesen csak a trösztli vállalatok juthattak hozzá. A fejlesztések, részben világbanki források bevonásával, a nyolcvanas években is folytatódtak. Számos vállalat korszerű, a nemzetközi követelményeknek (így a közös piaci és az egyesült államokbeli előírásoknak, szabványoknak) is megfelelő kapacitásokra tett szert. A húsipar a KGST mellett az igényesebb nyugat-európai és amerikai piacokon is megvetette a lábát. Ám ebben az időszakban jöttek létre azok a kapacitások is, amelyek a keleti piacok szűkülésével a nyolcvanas évek végétől csak részben használhatók ki.

A trösztli vállalatok domináltak a belföldi piacon. Az állami vállalatok regionális monopolhelyzete, a fejlesztések központi szinten való meghatározása, illetve a húspiac állami szabályozása, a kelet-európai mércével megfelelő színvonalú "húsellátás" dacára, a hús- és húskészítmény-kínálat egyhangúságát, a választék szegényességét okozta. A belföldi piacon élvezett kivételezett helyzet és a kivitel kézben tartása elkényelmesítette a húsipari vállalatok gazdálkodását. A trösztli újraelosztás pedig elfedte a gazdálkodás színvonalában levő vállalati különbségeket, s torzította a gazdálkodási szemléletet.

Az állami vállalatok erős pozícióját ugyan nem megrendítve, de azt lassan kikezdve a regionális üzemek említett fejlődése a hetvenes és a nyolcvanas években végül is olyan elmozdulásokat hozott a húsok és húskészítmények piaci szerkezetében, amelyek hosszú távon hozzájárultak annak fokozatos átalakulásához, a megcsontosodott struktúrák lassú eroziójához. Bár a regionális üzemek műszaki színvonala általában alacsony (gyakran az állami ipar által kiselejteztet eszközökkel dolgoztak), és kapacitásuk külön-külön viszonylag kicsi, életre hívásukkal és fejlődésükkel (ha nem is azonnal és a döntéshozók szándéka szerint, de) mégis létrejöttek a gazdasági verseny kezdeti csírái. Megélhetésük alapja az volt, hogy a szerény befektetést igénylő eszközeikre és egyszerű üzemi körülményekre támaszkodva jóval az állami húsipar költségszintje alatt termeltek s így kedvező árfekvésű termékekkel (például tájjellegű kolbászokkal, húskészítményekkel) jelentek meg a hazai piacon. Ezek az árucikkek választékbővítő, specialitást hordozó jellegük miatt azonban gyakran nem versenyeztek az állami vállalatok standardizált termékeivel, inkább azok kiegészítői voltak.

Az előbbi "modell" a hetvenes évek közepétől "hivatalos rangra" emelkedett. Ahogy növekedett a regionális vágóhidak kibocsátása, úgy igyekeztek a központi szervek bekapcsolni azokat a "tervezett" forgalmazásba. Ez részben az akkoriban gyors ütemben bővülő magyar húsexporttal függött össze. A regionális üzemeknek nagyobb hányadban kellett részt venni egy-egy térség

ellátásában, ami mérsékelte az állami vállalatok belföldi kötelezettségeit, és így több energiájuk maradt az exportra. Egyfajta munkamegosztás jött létre: az export kizárólag az állami vállalatok hatáskörébe tartozott, a helyi egységek pedig (az állami cégek értékesítését kiegészítve) csak a hazai (lényegében regionális jelentőségű) piacra összpontosítottak (Seres (1987), 34-36.o.). Az adott helyzetben az előbbiek az ÁHT, az állami húsipari vállalatok monopolhelyzetét is erősítették. Az állami húsipari vállalatok és a regionális feldolgozó egységek hazai ellátási körzeteit (lényegében egy megye) ugyanis úgy határozták meg, hogy ne fordulhasson elő közöttük verseny. A tökehúsonál csak elvétve alakult ki párhuzamos értékesítés. A húskészítmények esetében pedig a regionális és az állami üzemek általában olyan termékeket szállítottak egymás terítési területeire, amelyeket a másik nem állított elő. Ezzel együtt (amint az a későbbiekben kiderült) mégis nagy volt a jelentősége, hogy létrejött és gyökeret vert a húsfeldolgozás állami szektoron kívüli bázisa.

A regionális üzemek (számuk a nyolcvanas és a kilencvenes évtized fordulójára meghaladta a 400-at) összességében nem tudták megtörni, csupán némileg módosították az állami húsipari vállalatok területi monopolhelyzetét. Mindössze néhány megyében sikerült számottevő, 35-50 százalékos részarányt elérniük a húsfeldolgozásban. Az országos és megyei húskeretgazdálkodás szabályai miatt egészen a nyolcvanas évtized végéig az állami és a regionális egységek is csak meghatározott körzetben hozhatták forgalomba termékeiket. Vágóállat-felvásárlásuk, mezőgazdasági kapcsolataik esetében is hasonló volt a helyzet. Ugyanakkor a kapacitások mérete, korszerűsége, a termelés technológiai és higiéniai követelményei miatt az export (és ahhoz kapcsolt támogatás megszerzése) az állami vállalatok privilégiuma maradt.

5.2.2 Az Állatforgalmi és Húsipari Tröszt megszüntetése és az ezt követő folyamatok

A magyar hússzektor hosszú évekre visszanyúló merev szerkezetének lassú lazulásában - a regionális vágóhidak közel sem ellentmondásmentes fejlődése mellett - nagy szerepe volt az állami húsipari vállalatokat tömörítő **ÁHT 1986. december 31-ei megszüntetésének**. A 19 feldolgozó és néhány egyéb (szolgáltató, forgalmazó) vállalatból álló tröszt felszámolására a húsfeldolgozás (illetve vertikum) mind nyilvánvalóbbá váló hatékonysági problémái miatt került sor. Az exporttámogatás, a központi fejlesztések ellenére (illetve ez utóbbiak esetenkénti túlméretezettsége és átgondolatlansága miatt) a nyolcvanas évek közepén számos húsipari vállalat súlyos pénzügyi gondokkal küszködött, s maga a tröszt is veszteséges volt. A tröszt felszámolásától a folyamatok áttekinthetőbbé válását, a vállalati önállóság és hatékonysági kényszer erősödését, a terhes központi beavatkozások számának csökkenését remélték a döntéshozók. Ugyanakkor a tröszt megszüntetése, az akkori gazdaságpolitikai törekvésekhez igazodva a merev tervgazdasági rendszertől való távolodást is szolgálta (Alvincz (1988)). Tény, hogy ez a szervezeti változás a húsipar lényegi gondjait (túlméretezett kapacitások, gyenge tőkeellátottság, magas fajlagos ráfordítások, hiányos termelési infrastruktúra, nem megfelelő színvonalú csomagolás és marketing stb.) nem oldotta meg. Ám az végül is, nem pusztán a névtábla

átfestése, s a szocialista rendszerben szokásos "ha nem mennek jól a dolgok szervezzük át a vállalatokat" jellegű lépés volt. Ezután ugyanis, részben a döntéshozók elképzelésétől függetlenül, olyan folyamatok indultak el, amelyek a piacon és a vállalati gazdálkodásban lényegi változásokat hoztak. A megszüntetett ÁHT más élelmiszeripari trösztökhöz hasonlóan (Zacher 1984) és Alvincz (1988)) látta el feladatát. A vállalatok önállóságát erősen korlátozó tröszt felszámolása azért nagyfontosságú, mert a húsvertikum egyik legmerekvebb pontján kezdődött el a korábbi struktúra lebontása, ami nem sokkal később a húskeretgazdálkodás megszüntetéséhez, az árak liberalizálásához vezetett.

A tröszt megszüntetése nyomán 1987-től az ÁHT egykori egységei államigazgatási vállalként önállóak lettek. A húsipari cégek (induló) helyzete (amit a korábbi tröszt együttlét a külvilág számára elfedett) eltért egymástól. Ez már ekkor elindította gazdálkodási helyzetük differenciálódását. A vállalatok pozíciója (a) a tőkeellátottság és pénzügyi-jövedelmi helyzet, (b) a termékszerkezet és piacképesség, (c) az értékesítési piaci szerkezet (exporthányad, keleti piaci beágyazottság), (d) a mezőgazdasági alapanyaghoz jutási lehetőség, (e) a műszaki-technológiai színvonal, (f) a korábbi fejlesztések mértéke s így a kapacitások volumene, életkora, valamint a hosszú távú eladósodottság és hiteltörlesztési terhek stb. tekintetében eltért egymástól. A hazai állattartás területi megoszlása miatt például a dunántúli cégek nehezebben jutnak hozzá vágóállathoz. A keleti országrész vállalatai erősebben kötődtek a KGST-piacokhoz. Akadt olyan vállalat, amelyik világszínvonalú, frissen átadott gyártóüzemet birtokolt, de emiatt milliárdos hosszú távú adósságteher nehezedett rá. Más vállalat pedig olyan termékkel (a téliszalámmal) rendelkezett, amelynek viszonylag stabil külföldi értékesítésére alapozva biztosítva volt a jól jövedelmező gazdálkodás. Ugyanakkor a márkázott vagy jól csengő nevű termékek előállítására sem jelentett garantált fejlődést (lásd a gyulai vállalat sorsát).

Az ÁHT felszámolása közelről sem jelentette azt, hogy az állam lemondott volna a húspiac ellenőrzéséről. Az ellátói szemlélet is tovább élt. Az állami húsipari vállalatok tevékenységének összehangolására és az úgynevezett nem gazdálkodási jellegű feladatok végrehajtására ugyanis a Minisztertanács létrehozta a Húsipari Központot. Ez részben a korábbi tröszt hatósági funkciók megőrzésének eszköze volt. Az eddig húsexporttal foglalkozó külkereskedelmi vállalat illetékes részlegének kiválásával egyidejűleg pedig megalakult - néhány nagyobb regionális és az állami húsipari vállalatok közös szervezeteként - a Terimpex Húsipari Külkereskedelmi Közös Vállalat (Fülöp (1988)). Az ÁHT megszüntetésekor a húsvertikumban nem került sor a keretgazdálkodás felszámolására. A központi szervek továbbra is ebben látták a belföldi szükséglet kielégítésének biztonságos módját. A húsipari vállalatok önállóvá válásával kibontakozó folyamatok azonban elsodorták ezt a klasszikus tervgazdasági "piacszervezési" formát. Mind erőteljesebbé vált a keretgazdálkodás felszámolásának igénye, egyrészt az egy vállalat-egy értékesítési és egy felvásárlási körzet (egy megye) koncepcióból fakadó költségnövelő anomáliák (helyi hiányok és helyi túlkínálat),

másrészt a kapacitások mind teljesebb kihasználására törekvő vállalatok értékesítési kényszere következtében.

A maguk lábára álló volt trösztli vállalatok gazdálkodásuk pénzügyi következményeit mind a folyó termelésben, mind a beruházásokban közvetlenebbül érzékelve (a trösztli jövedelemátcsoportosítás megszűnt), egyre terhesebbnek érezték beszerzésük és értékesítésük korlátozását. Ezért hol a szabályokat megkerülve, hol pedig a helyi tanácsok hallgatólagos vagy már egészen nyilvánvaló támogatását élvezve, mind gyakrabban lépték át a kijelölt értékesítési határokat. Hasonlóképpen jártak el a regionális üzemek is. Ez elsősorban a húskészítmények esetében következett be. A szóban forgó izmosodó vállalati nyomás és az egyre kaotikusabb viszonyok miatt már 1987-ben és 1988-ban lazítottak az anakronisztikus húskeretgazdálkodás rendszerén.

Az ÁHT felszámolását követő folyamatok nemcsak a húsipari vállalatok értékesítése, hanem a mezőgazdasági alapanyag-beszerzése terén is csapást mértek a centralizált irányításra és elosztásra. A regionális vágóhidak kezdték meg a megyehatárok áttörését a sertésfelvásárlás területén. Az igénytelenebb és egyszerű körülmények között folyó termelés miatti alacsonyabb költségzínvonalukra támaszkodva, a helyi vágóhidak magasabb felvásárlási árat kínáltak fel a mezőgazdasági termelőknek. Fellelésük azonban sokszor szétzilálta az állami húsipari vállalatok és a termelők, főleg a kistermelők szerződéses kapcsolatrendszerét. A regionális vágóhidak példáját az állami húsipari vállalatok is követték, sorra jelentek meg egymás - egy-egy megyére kiterjedő - felvásárlási körzetében. Hamarosan verseny alakult ki közöttük az árualap megszerzéséért. A kialakult helyzethez igazodva 1989-től az élőállat-forgalmazás teljesen szabaddá vált. A húsok és a húskészítmények is a szabad termékforgalmazás körébe kerültek, a központi keretgazdálkodás megszűnt. 1988-tól a fix árak helyett a vágósertés esetében a garantált árra, a vágómarha esetében pedig a tájékoztató árra tértek át a hatósági ármegállapítás során. Ez lehetővé tette, hogy a felvásárló vállalatok legálisan is eltérjenek a főhatóságok által meghatározott alapáraktól. Az illetékes hatóságok alapvetően piacfelügyeleti eszközökkel oldották meg a belföldi piac szabályozását, befolyásolását. Az 1990-es évtől a húsok és húskészítmények ára is szabaddá vált, a korábbiakkal ellentétben a nagy- és kiskereskedelmi árresek megállapítása a vállalati szektorra lett bízva.

A fenti fejlődés nyomán a kilencvenes évek elején az alábbi egységek voltak húsfeldolgozás piaci szereplői. A termelés 70-80, az export közel 100 százaléka a 19 önálló állami húsipari vállalatra esett. Kb. 400 regionális szerepű kisebb méretű termelőszövetkezeti, áfész és állami gazdasági vágó és feldolgozó üzem tevékenykedett szerte az országban. Ez utóbbiakból 100-120-nak volt jelentősebb vágó- és feldolgozókapacitása. A külkereskedelmi forgalom bonyolításában a Terimpex játszott kulcsszerepet. A Húsipari Központ 1990-ben megszűnt. A szakma érdekképviselésének és informálásának ellátására, tanácsadási szerepkörrel és a versenyképesség javítása céljából az állami vállalatok és néhány regionális feldolgozó üzem 1990-ben létrehozta a Húsipari Szövetséget. Ekkor

kezdte meg működését a három állami és több tucat szövetkezeti feldolgozó vállalkozás által alapított Húscéh (Húsipari Üzemek Egyesülése) is, ami a kisebb feldolgozók érdekképviselőjét látja el. 1991-ben a kisméretű magántulajdonban levő vállalkozások képviselőjére létrejött a Magán Húsiparosok és Kereskedők Szövetsége is. Azaz az évtizedfordulóra a húsfeldolgozás viszonylag összetett rendszere alakult ki Magyarországon, ám abban továbbra is az állami tulajdonban levő volt tröszt vállalatok domináltak. Helyzetük, gazdálkodási környezetük és pozíciójuk azonban a korábbiakhoz képest megváltozott. Regionális monopolhelyzetük megszűnt, de az addigi változások a vállalkozói verseny feltételeinek csak egy részét teremtték meg, az adminisztratív korlátok lebontása mindössze a verseny felemás lehetőségét hozta létre.

5.3 Változások a kilencvenes években

5.3.1 A gazdálkodási feltételek átalakulása

Az évtizedfordulótól az élelmiszeriparnak, akárcsak az agrárágazat egészének gyökeresen megváltoztak a belső és külső működési feltételei. **(1) Belső feltételek.** **a)** Az agrárszektor működésében fokozatosan mérséklődött az állami szerepvállalás. Ezzel párhuzamosan megindult, majd a kilencvenes évek elején felgyorsult az élelmiszertermelés piaci kapcsolatrendszerének liberalizálása. **b)** Jelentős mértékben szűkült a termelési és az export támogatás, lépésről lépésre megszüntették a fogyasztói árak központi támogatását. **c)** Felszámolták az élelmiszeripari trösztöket. Ez a folyamat 1991-ben a Gabona Tröszt megszüntetésével zárult le. Egyidejűleg a trösztök kötelező feladatait is eltörölték: így a felvásárlás bonyolítását, a készletezési tevékenység vállalását, a piaci ellátói kötelezettségeket és a kötött árupályákat stb. A mezőgazdasági és élelmiszeripari termelői és fogyasztói árakat szabadabbá tették. **d)** A nagykereskedelmet bármely gazdálkodó egység számára lehetővé tették. A külkereskedelmi forgalmazásba való bekapcsolódás is sokkal egyszerűbb, majd szabad lett. Az importot részlegesen, majd mind szélesebb körben liberalizálták. Az importverseny egyre intenzívebb lett. **e)** A hazai fizetőképes kereslet szűkülése az élelmiszerfogyasztást is érinti. A kereslet általános visszaesésével egyidejűleg megindult annak átstrukturálódása. Az olcsóbb (de gyengébb minőségű) és a drágább (de jobb minőségű) élelmiszerek is növekvő eladásra számíthatnak az össz fogyasztás egészének mérséklődése dacára. **(2) Külső feltételek.** **a)** A külpiaci értékesítés egyik alapeleme, a kelet-európai együttműködési rendszer összeomlott. A volt szocialista országok (és elsősorban a volt Szovjetunió) fizetőképességének megcsappanása nehezíti az árucserforgalmat. **b)** A nemzetgazdaság egésze szintjén megfogalmazódott az orientációváltás, a fejlett ipari országokhoz való közeledés igénye. Ez az élelmiszeripart is közelről érinti, miközben a kelet-európai kapcsolatoknak is komoly szerepe marad. **c)** Magyarország az Európai Közösséggel (az Európai Unióval), az EFTA-val és az úgynevezett visegrádi országokkal a kereskedelempolitikai korlátozásokat lebontó megállapodásokat kötött az elmúlt néhány évben. Ez új feltételeket teremt és

alkalmazkodási kényszert jelent az élelmiszeripar számára. **d)** A magyar élelmiszerek nemzetközi versenyképességét továbbra is érzékenyen befolyásolja a fejlett ipari országok jókora szubvencióval támogatott élelmiszerkínálata. A kelet-európai országok nyugati nyitásával ez az élelmiszerkínálat most már a volt KGST-országok picán is növekvő versenyt támaszt a magyar agrárcikkeknek. Az 1994-ben tető alá hozott GATT egyezmény ugyanakkor ellentmondásosan hat a magyar termékek pozíciójára.

A gazdálkodás belső és külső feltételeinek megváltozása, a piacszerkezet módosulása, a versenyképesség fenntartása (vagy megőrzése, megteremtése) az élelmiszer-gazdaság egésze átalakításának keretében szükségessé tette az élelmiszeripar átformálását is. E téren ugyancsak egyszerre jelentkezett a válságkezelés, a korábbi rendszer lebontásának és az új felépítésének igénye. Szükségessé vált a vállaltszerkezet, a termékszerkezet, a vállalati magatartásminták stb. átalakítása. Az e területeken bekövetkező változások elengedhetetlenek az élelmiszeripar hatékonysági gondjainak megoldásához, az egymáshoz közelítő feltételű kül- és belpiaci versenyképesség megalapozásához. A szóban forgó követelmények teljesítésének alapfeltétele volt a tulajdonviszonyok megváltoztatása: az állami tulajdon hányadának visszaszorítása, a hatékonyság javításában érdekelt valódi tulajdonosok megjelenése.

5.3.2 Az állami húsipar halmozódó gondjai

A(z állami) húsipar az élelmiszeripar azon szakágazati közé tartozik, amelynek a kapacitása a hazai kereslet kielégítése mellett jókora kivitelre is lehetőséget nyújt. Az évtizedfordulótól azonban értékesítési problémák jelentkeztek. - Az állami ipar hazai értékesítése visszaesett. A belföldi hús- és húskészítmény-fogyasztás csökkent. A magánvágások és az addigi kereskedelmi csatornákat elkerülő magánhús-forgalmazás bővülése, valamint a regionális húsfeldolgozó üzemek tevékenységének és piaci jelenlétének erősödése egyértelműen az állami húsipar rovására következett be.

- A kelet-európai piacok szűkülése is kedvezőtlen hatást fejtett ki a húsiparra. Bár az árualapok egy részének nyugati relációba való átterelése sikerrel járt, és a kelet-európai értékesítés is túljutott az első sokkon, a hús- és húskészítmény-kivitel összességében kevesebb lett. (A kivitelbe - főleg a kelet-európaiba - ugyanakkor a nagyobb regionális üzemek is bekapcsolódtak.) Az előbbieket az export több, mint 90 százalékát szállító, az ottani termelés felét a külpiacokon értékesítő és az exporttámogatásból korábban komoly hasznot húzó állami húsiparban átlagon felüli nehézségeket okoztak.
- A rendelkezésre álló hatalmas vágó- és feldolgozó-kapacitások egy része kihasználatlanul állt. Országos szinten a sertésvágó-kapacitások kihasználtsága 75, a szarvasmarhavágó-kapacitásoké 65 százalékos volt 1990-ben és 1991-ben. Az állatállomány visszaesése miatt 1992-ben (és később is) a vágóállat-alapanyag hiánya is hozzájárult a kapacitáskitöltés problémájához.

- Részben a kapacitások kihasználatlansága, de az energia, a csomagolóanyagok árnövekedése, majd az állatfelvásárlási árak folyamatos emelkedése és természetesen hatékonysági gondok miatt a húsipar fajlagos költségei jelentősen nőttek. Miközben a húsok és a húskészítmények hazai értékesítési ára a költségeknél kisebb mértékben lett magasabb egészen 1993-ig.
- A korábbi fejlődés következtében rossz tőkeellátottságú (forgóalap-hiányos) húsipari vállalatok növekvő volumenben és dráguló hitelek felvételére kényszerültek. Azok a cégek, amelyek a korábbiakban fejlesztéseket hajtottak végre, különösen nagy hitel- és kamatteherrel küszködnek. A húsipar egészében nőtt a kamatköltségek hányada, ami a folyó finanszírozást nagyon megnehezítette. Ugyanakkor a pénzbefolyás ideje is növekedett, akárcsak a vevőállomány és a vállalatok egymás közti, valamint a mezőgazdasági termelőknek való tartozása.
- Az adott helyzetben, persze a húsipari cégek hatékonysági problémáitól sem függetlenül, a szakágazat pénzügyi-jövedelmi helyzete is sokat romlott. Az élelmiszeripar több területéhez hasonló feszültségek mutatkoztak itt is, de a húsiparban az átlagosnál is kedvezőtlenebb fejlemények következtek be. Az 1991-es évben a 19 állami vállalatból csak hat zárta kisebb-nagyobb nyereséggel az esztendőt. A szakágazat összességében 2,4 milliárd forint veszteséget könyvelt el, annak ellenére, hogy még mindig 6 milliárd forint exporttámogatásban részesült. A bankok nem egy céget kockázatos hitelfelvevőnek minősítettek. Néhány vállalat 1992-ben csődöt jelentett. A pénzügyi-finanszírozási gondok azóta sem oldódtak meg.

A halmozódó gondok szorításában a húsipar, és a sorsa befolyásolására képes gazdaságvezetés lépéskényszerbe került. Sok tényező a változás igényét fogalmazta meg. A szakágazatban a termékszerkezet, az értékesítési piacok, nemegyszer az alkalmazott technológia, a szervezeti keretek stb. szempontjából is struktúraváltásra volt szükség. A gyakran túlméretezett és a kihívásokra nehezen reagáló, a korábbi monopolhelyzetet olykor átörökítő szervezetek nemcsak a gazdasági környezet hátrányos változásait kénytelenek elszenvedni, hanem maguk is komoly hatékonysági problémák forrásai. A valós tulajdonosi érdekeltség hiánya ugyancsak ebbe az irányba hatott. A húsipar problémái kezelésének alapfeltétele **a tulajdonosi szerkezet megváltoztatása**, a magántulajdon súlyának és szerepének növelése volt.

5.3.3 Átalakulás és tulajdonosváltás a húsiparban

Az állami húsipari vállalatok mihamarabbi megújulását, többirányú struktúraváltását sürgető problémák (értékesítési gondok, a kapacitások túlzott mérete, pénzügyi-finanszírozási feszültségek, a mezőgazdasági kapcsolatrendszer fejlesztése stb.) mind olyanok, amelyek az adott helyzetben a húsipari cégek többsége esetében valamilyen külső szereplő megjelenését követelték meg, mégpedig lehetőleg új piacok, új technológia és tőke bevonásával. Ilyen külső tényező megjelenésére csak a tulajdonosváltás révén lehetett számítani. De a vállalaton belülről induló, megújulást segítő erők

megjelenését is jórészt az átalakulástól és a privatizációtól lehetett remélni. A sokirányú szerkezetváltás forrásigénye, illetve a belföldi tőke korlátozottsága miatt pedig a privatizáció során nagy szerepet kaptak a külföldi befektetők.

A lavinaszerűen romló gazdálkodási körülmények hatására és a vállalati pénzügyi-finanszírozási helyzet további romlása megakadályozására, a kiútkeresést célozva az állami húsipari vállalatok jelentős hányada már 1991-ben megkezdte az átalakulási és privatizációs lehetőségek keresését. Az átalakulási és privatizációs szándékot a cégek fele már 1991 első felében jelezte a szaktárcának, sőt jónéhány vállalat el is juttatta az FM-hez és az ÁVÜ-höz átalakulási tervét (Alvincz (1992), 34.o.). Ez a folyamat 1991 második felében és 1992-ben is folytatódott: a csődöt jelentett vállalatokon kívül valamennyi állami húsipari egység benyújtotta átalakulási koncepcióját, és több társasággá is alakult 1992 végéig.

A húsiparban zajló átalakulási folyamat gyakorlatilag vállalati kezdeményezésű formában zajlott. A külső befektetők keresése is onnan indult ki. Több vállalat tanácsadó cég közreműködésével dolgozta ki elképzeléseit. Részben a saját partneri körükben tájékozódva, részben a tanácsadók javaslatára, részben a külső (külföldi) partner közvetlen jelentkezése révén, részben pedig az FM-ben érdeklődő és a vállalatokhoz irányított potenciális befektetők megjelenésével indultak meg a privatizációs tárgyalások. Szinte valamennyi vállalat folytatott valamilyen tárgyalást külső érdeklődőkkel. A tőkebevonás és a piacszerzés reményében gyakorlatilag kis- és közepes méretű külföldi partnerekkel történt kapcsolatfelvétel. A nagyobbak nem mutattak érdeklődést. A külföldiek között szakmai és pénzügyi befektetőket is találunk. Első lépésben a magyarországi piaci és termelési viszonyokról igyekeztek információkat gyűjteni. A legtöbb esetben a kapcsolatfelvétel meg is maradt ezen a szinten.

Bár a húsipari cégek államigazgatási irányítás alá estek, az illetékes tárca nem kezdeményezte a vállalatok átalakulását. Tény, hogy a vállalatok nehéz helyzetükben egyfajta mentőövet láttak az átalakulás vágrehajtásában, illetve a külső, tőkét hozó üzletfél saját felkutatásában. Erre sarkallta őket az is, hogy az adott vállalatvezetés így inkább érezte saját kézben tarthatónak a folyamatokat, pozíciója valamiképpen megőrzésére is nagyobb esélyt látott. Az FM-nek és az ÁVÜ-nek ugyanakkor nemigen voltak határozott elképzelései a húsipar privatizációjáról. A minisztériumnak elképzelései és reményei voltak (kezdetben például azt gondoltak, hogy az élelmiszeripar e kiemelt fontosságú területének szervezetei egy az egyben is vonzóak lesznek a külső befektetők számára). A több szempontból (alapanyag-beszerezési, pénzügyi-likviditási helyzet, telephelyek száma, értékesítési piacok szerkezete, termékösszetétel stb.) meglehetősen heterogén vállalatcsoport helyzetének kezelését az apparátus nem látta tisztán. Valamiféle húsipari szakágazati (privatizációs) koncepció kidolgozására csak 1992 második felében tett kísérletet az FM. Ám annak véglegesítésére nem került sor.

Végül is, a pénzügyi és értékesítési gondokkal küszködő (a vállalatok 70%-a veszteségesen működött), s nem egy cég esetében a pénzügyi-finanszírozási válságba került állami húsipari tulajdonosváltása 1991-ben és 1992-ben vontatottan haladt előre: a viszonylag kedvező piaci és pénzügyi helyzetű pécsi Möbiusz (tőkeemeléssel) és a bajai Bácskút tulajdonosváltása során mindkét vállalatban az osztrák Pankl and Hoffman pénzügyi befektető szerzett részesedést; a csődbe jutott komáromi megyei húsipari egységet dán befektető (Kolos Rt) vásárolta meg; a zala megyei Zalahús Rt-t MRP keretében értékesítették; a szegedi Pick Rt részvényeinek különböző csomagjait 1992 végétől a tőzsdén keresztül adták el, s az ekképp fokozatosan többségi külföldi tulajdonba jutott vállalatnál tőkeemelésre is sor került. A húsipar privatizációja 1993-tól vett nagyobb lendületet. A pénzügyi krízis több vállalat esetében felszámoláshoz vezetett. A nem kevés zökkenővel járó felszámolási folyamat több cég esetében lezárta a privatizációt. Ugyanakkor más technikák és megoldások (különböző privatizációs finanszírozási konstrukciók és kedvezmények, a kárpótlási jegyek elfogadása, a mezőgazdasági termelők tulajdonszerzésének esetenkénti tisztázása stb.) is hozzájárultak a tulajdonosváltás előrehaladásához.

Végül is, az 1991-től napjainkig tartó időszak húsipari privatizációja igen változatos eredményt hozott. A külföldi tőkebefektetés mellett dolgozói kivásárlásra, privatizációs lízing alkalmazására, felszámolásra, tőzsdei értékesítésre, banki tulajdonszerzésre, illetve húsipari vállalatnak húsipari cég általi megvételére is sor került. A jegyzett tőke alapján a húsipar 25%-a van még állami tulajdonban, 27%-a került külföldi és 48%-a magyar nem állami tulajdonba. A szakágazat egészében pedig már 22% alatt van az állami tulajdon hányada. (Az állami húsipari privatizációja nyomán kialakult tulajdonosi szerkezetet a 8. táblázat mutatja.)

8. táblázat: A volt állami húsipari cégek tulajdonosi térképe

A vállalat neve az átalakulás előtt	A vállalat neve az átalakulás után	A vállalat jelenlegi tulajdonosa és tulajdonának hányada
Borsod megyei Húsipari V.	felszámolás alatt	Kolos Tatabánya Rt, dán többségi tulajdon
Budapesti Húsipari V.	HERZ Rt	-szalámigyár Pick Rt többségi tulajdona -sonkagyár Landhof-Budapest Hús Kft, többségi osztrák tulajdon
Debreceni Húsipari V.	Debreceni Hús Rt	Bankár Kft-Szakácsi Szabolcs konzorcium 89,7%-os tulajdonhányad
Duna-Tisza közti ÁHV	felszámolás alatt	felszámolják, eszközök hasznosítása folyamatban van
Fejér megyei ÁHV	Általános Húsipari és Vagyongkezelő Kft	az MRP-szervezet szerzett vételi jogot
Gyulai Húskombinát	Gyulai Hús Rt	Hajdúsági Agráripari Rt többségi tulajdona
Heves megyei ÁHV	THUR Húsipari Gyöngyös Rt	Nostro Pénzügyi és Gazdasági Tanácsadó Kft 90%, Postabank 10%
Kaposvári Húskombinát	felszámolás alatt	Pini Hungary Kft, olasz 100%-os tulajdon
Komárom megyei Húsipari V.	Kolos Rt	Kolos Tatabánya Rt, többségi dán tulajdon
Möbiusz Húsipari V.	Möbiusz Húsipari Rt*	Pankl and Hoffman, osztrák többségi tulajdon
Pápai Húskombinát	Pápai Húskobinát Rt	1/3 rész angol befektető tulajdona, 2/3 rész magyar befektetői konzorcium tulajdona
PENOMAH Húsipari V.	Ceglédi Húsfeldolgozó Rt	Budapest Bank többségi tulajdona
Ringa Húsipari V.	Ringa Hús Rt	100%-os állami tulajdon, ÁPV Rt
Solami Húsipari V.	Solami Húsipari Rt	MRP, magyar lízingszövetség, termelőszövetkezetek tulajdona
Szabolcs megyei ÁHV	felszámolás alatt	felszámolják, az eszközök hasznosítása folyamatban van
Szegedi Szalámigyár	Pick Rt	többségi külföldi tulajdon
Szekszárdi Húsipari V.	Szekszárdi Húsipari Rt	MetraCo Rt (Német) 90%-os, dolgozók 10%-os tulajdona
Vas megyei Húsipari V.	Vasi Húsipari Rt	a magyar Vasi Befektetési és Vagyongkezelő Kft többségi tulajdona
Zala megyei ÁHV	Zalahús Rt	Dolgozók+vezetők MRP 100%-os tulajdona

* A Pankl and Hoffman cég által megvásárolt bajai Bácskút Rt és a Möbiusz Rt egyesült. Az így létrejött Délhús Rt tulajdonosi szerkezete: Pankl and Hoffman (osztárk) 92%, Corvinbank 5%, dolgozók 3%.

Forrás: Az ÁPV Rt és az FM információi alapján saját összeállítás.

Az egykori húsipari vállalatok tulajdonosváltáson átesett utódai, illetve a jelenleg is állami tulajdonban levő cégek mellett kb. 7-800 szövetkezeti, egykori állami gazdasági, valamint magántulajdonban levő (jórészt a rendszerváltás előtt is létező), kisebb kapacitású regionális vágó- és feldolgozó egység is működik még az országban. Ez utóbbiak körébe tartozik egy-két, korábban az

állami húsipari vállalatokhoz tartozó üzemegység külön értékesítése nyomán létrejött magánvállalkozás is. Ilyen például a győri Ringa által értékesített mosonmagyaróvári üzem.

6. A nemzetközi tendenciák

a) A nemzetközi húspiac. A magyar export szempontjából döntő jelentőségű az európai húspiac. E térségben a fejlett nyugati országok húskereslete elérte a telítettségi pontot, sőt az elmúlt években a sertés- és marhahúsfogyasztás mérséklődése következett be. A baromfihúsfogyasztás viszont nőtt. A közép- és kelet-európai országok és a Szovjetunió utódállamainak fogyasztása az élelmiszer-gazdaság és a gazdaság egésze átformálódása következtében csökkent. Mégha az utóbbi országok fogyasztása nőni is fog az előttünk álló években, a nemzetközi húskereskedelem súlypontja mindinkább az ázsiai és a dél-amerikai térségbe helyeződik át. A térség gyorsan fejlődő államai (például Japán, Dél-Korea) jelentős keresletet támasztanak. Az észak-amerikai térség hústermelése felfutóban van, az ide irányuló import mérséklődni fog. Az USA a világ egyik legjelentősebb húsexportőre.

Jelenleg a marha- és a baromfiszektorban az USA a legnagyobb termelő, az EU a második. A sertésszektorban Kína az első, az EU a második. A juhszektorban az ázsiai és az afrikai országok vezetnek, az EU a harmadik a sorban. A legdinamikusabb hústermelés-bővülés az ázsiai, latin-amerikai országokban várható az előttünk álló 4-5 évben. Összességében rövidesen Kína lehet a legnagyobb hústermelő, az USA lesz a második helyen, majd az EU és Oroszország következik.

A magyar hús- és húskészítmény kivitel hosszabb távú kilátásai nem kedvezőek. 1) Az EU fogyasztása nem nő, az itteni piacon a helyi ipar konkurenciája nagyon erős. A fogyasztás szerkezete átalakulóban van. A sertés- és a baromfihús-fogyasztás visszaszorulóban van, a baromfihús-fogyasztás javára. Az egészségügyi szempontokat figyelembe véve a tökehúsok kereslete csökkenő. Az alacsony zsírtartalmú, kedvezőbb élettani hatású, speciális, fóliába és tálcába csomagolt, valamint a konyhakész termékek kereslete viszont bővülő. A magyar exportőröknek e téren nyílna piacra lépési lehetősége, de a kereslet jó részét a helyi termelők fogják kielégíteni. Másfelől több közép- és kelet-európai exportőr konkurenciája is érvényesülni fog. Amennyiben Magyarország csatlakozik az EU-hoz a nyugat-európai húsipari termékek fokozottabb belpiaci versenyével is számolni kell. 2) A közép-európai térségben adott mennyiségi keretek között tartható a magyar kivitel. A volt Szovjetunió utódállamai, s főleg Oroszország - termelése valószínű növekedése ellenére - jelentős importőrök maradnak. Ám a támogatott, a vevő számára előnyös finanszírozási megoldásokat kínáló nyugat-európai és USA export erős versenyt támaszt a magyar termékekkel szemben. Nem is beszélve más közép-európai szállítók konkurenciájáról. Így az erről a piacról való kiszorulásunk folytatódhat, de legjobb esetben sem valószínű a jelenleginél nagyobb mértékű export. Az orosz (és kelet-európai)

piaci verseny erősödését valószínűsíti, hogy a kereskedelmi prognózisok szerint a dinamikusan növekvő keresletű dél-kelet-ázsiai piacról az EU termékek kiszorulása várható. Az ázsiai térségben az USA és az új-zélandi exportőröknek az eddigieknél nagyobb szerepe lesz. Emiatt az EU felesleg nagyobb hányada jelenhet meg az orosz és kelet-európai piacokon. 3) Az észak-amerikai piacon pozícióink, márcsak a magas szállítási költség miatt sem, nemigen javíthatók. Az észak-amerikai piacon is hasonló fogyasztási tendencia figyelhető meg, mint az EU-ban. Az itteni kereslet kielégítésében is a helyi termelőknek lesz főszerepe. 4) Az ázsiai és latin-amerikai (s általában a tengerentúli) térségekben a magas fajlagos szállítási költségek, a gyenge marketing és az erős versenytársak jelenléte miatt nem indulnak jó eséllyel a magyar termékek. Így a magyar hús- és húskészítmény kivitel Európa-centrikussága nehezen oldható. Márpedig a húskereskedelem dinamizálódása épp az említett régiókban következik be, s az európai országokban nagyon éles vállalatközi és kereskedelempolitikai verseny várható az előttünk álló években.

b) A magyar export által elsősorban megcélzott fejlett országok (nyugat-európai államok, USA) és részben a közép- és kelet-európai államok piacán (így Oroszországban is) olyan hosszabb távú fogyasztási, műszaki-gazdasági tendenciák érvényesülnek, amelyek a piaci viselkedést is befolyásolják. A fejlett ipari országokban a kereslet további eltolódása várható az egészségügyi szempontokat, a szabadidő-megtakarítást jobban figyelembe tevő húsipari termékek felé. Ez a szárnyasok, a konyhakész, magasabb feldolgozottsági fokú, a környezetvédelmi előírásokat fokozottan tekintetbe vevő termékek további térhódítását hozza. A jövedelmi különbségek növekedésével, s így a kereslet differenciálódásával ez az igény a kelet-európai piacokon is megjelenik, miközben a szerényebb minőségű árucikkeknek még jó ideig lesz fellelő közönsége. Mindent egybe vetve azonban azok a húsfeldolgozó cégek maradhatnak versenyképesek, amelyek mindinkább az alábbiakra alapozzák fejlődésüket.

1) Bővítik speciális készítményeik szerepét. A fóliás és tálcázott, sajátosan ízesített, alacsony zsírtartalmú, kedvező élettani hatású termékek előállítását növelik és szorosan együttműködnek a koncentrált kereskedelmi láncokkal. A láncokba saját szállítóeszközeikkel viszik ki termékeiket.

2) A tökehúsokat mindinkább szeletelt, konyhakész formában készítik. A friss termékek eltarthatóságát általában növelik, s azt az eltérő klimatikus viszonyokhoz igazítva differenciálják. A bővülő keresletre számító előfőzött és előcsomagolt készítmények (húsok) technológiáját fejlesztik és elterjesztik.

3) Olyan differenciált áruskálát állítanak elő, amelyek az étkezés különféle szakaszait célozza meg, például reggeli, uzsonna készítmények stb. Ennek megfelelően a sertésfeldolgozás a tökehúsok helyett a sonka és a szalámi, kolbász előállításra helyezi át a hangsúlyt.

4) Megnő a környezetvédelmi szempontok jelentősége. Az állattartás, főleg a sertéstartás környezetszennyező hatásának csökkentésére erős a törekvés. Ezért bizonyos térségekben visszaszorulhat az állattenyésztés. Olyan beszállítókat célszerű előnyben részesíteni, amelyek betartják a környezetvédelmi előírásokat. A feldolgozóknak a melléktermékek (bél, csont stb.) környezetkímélő hasznosítását meg kell oldaniuk. A vállalati arculat erősítése (mint a versenyképesség egyre fontosabb feltétele) is részben az előbbiekhez kapcsolódik. A cégeknek nemcsak arra kell törekedniük, hogy márkákat alakítsanak ki. Igazodva a változó fogyasztói preferenciákhoz, a vállalati logo kiépítésének fontos eszköze lehet, ha a termékek csomagolásán felhívják a figyelmet az eredetre, a gyártási különbségekre, az ISO standardnak való megfelelésre, a beszállító mezőgazdasági üzem egészségügyi és környezetvédelmi szempontokat figyelembe vevő állattartási technológiájára, a tájjellegre stb.

c) A magyar exportőrök számára a legjelentősebb konkurenciát jelentő fejlett ipari országokbeli (elsősorban nyugat-európai) **húsfeldolgozó ipar szerkezete** összetett képet mutat.

A piacon sok nagyvállalat van jelen, s azok mellett számos kis- és közepes méretű vállalkozás tevékenykedik. A kereskedelmi láncokkal főként a nagyobb, a termékszerkezetük változatosabbá tételére törekvő cégek állnak kapcsolatban. Az EU-ban alkalmazott szabványok és a kereskedelmi láncok megszabta követelmények hatására bizonyos (a hatékonyság javítását is célzó) koncentráció figyelhető meg a húsfeldolgozó iparban. A marhafeldolgozásban a vágástól a csomagolásig terjedő folyamat koncentrálódása folyik. A sertésfeldolgozásban a sonkagyártás kisebb egységekben zajlik. Itt a skálahozadék korlátozott. A kolbászfélék, a virslik stb. előállításában viszont már jelentősebb a koncentráció.

A húspiacon az alábbi típusú nagyobb cégeknek van fontos szerepe: 1) kizárólag a hússzektorban tevékenykedő nagyvállalkozások, 2) holdingszerűen tevékenykedő, alapvetően nem élelmiszer-feldolgozással foglalkozó csoport (például Hillsdown Holding, BP Nutrition, Cremonini stb.), amelynek húsipari érdekeltsége is van, 3) élelmiszeripari multinacionális cég (például Unilever, Nestlé stb.), amelynek húsipari egysége is van. Ennek ellenére, az említett koncentrációs folyamat hatásával együtt is, a fogyasztói piac koncentrációja nem magas.

d) A közelmúltban megkötött GATT egyezmény mérsékli a húskereskedelemben alkalmazható vámokat és exporttámogatást. Ez serkentheti a kereskedelmet, és lehetővé teszi a hústermelés részleges áthelyezését a magas költséggel termelő, a környezetet erősen terhelő vidékekről más területekre. Ám ez nem feltétlenül javítja a magyar termékek piacra jutását. Az EU például igen magas induló vámokat tudott elérni, amelyek még kötelező csökkentésük esetén is

megfelelő védelmet nyújtanak a számára. Az EU-val kötött társulási egyezménybe foglalt kedvezmények érvényesítését nehezíti, hogy a GATT egyezmény nyomán kivetett vámok magasabbak, mint a korábbi vámok és lefölözések. A társulási egyezménybe foglalt (vám)kedvezményes kvóták kezelése pedig Brüsszelben folyik. A vámokon túl különféle egészségügyi, származási és más adminisztratív előírások is alkalmasak az import fékezésére.

7. A szektor hazai gazdasági struktúrája

7.1 A piaci szereplők

A tulajdonosváltás, bizonyos vállalatostódások, új magánvállalkozások megjelenése, a korábbi regionális feldolgozók életben maradása és terjeszkedése következtében **sokszereplős piac** jött létre a húsiparban. A volt állami vállalatok utódai rendelkeznek a legnagyobb részesedéssel a húsipari termelésből, így például a Pick Rt 13-14, a Délhús Rt 10-11, a Pápai Húskombinát Rt 6, a Ringa Rt 6, a Zalahús 4-5%-kal.

Nemzetközi szempontból a magyar húsipari vállalkozások nem számítanak nagynak, inkább közepes méretűek. Amennyiben **a hazai mezőnyt nézzük**, akkor a Pick Rt és a Délhús Rt emelkedik ki a cégek közül. Például a Pick Rt 1994-ben 17,5 milliárd forintos nettó árbevételt ért el. Őket néhány 5-8 milliárd forint közötti nettó árbevételű egység (a pápai, a győri, a pécsi, a zalaegerszegi, a gyulai, a szekszárdi) követi. Mintegy 10 vállalat nettó árbevétele 1 és 4 milliárd között mozog. A 100 millió és 1 milliárd forint közti nettó árbevételű húsfeldolgozó cégek száma megközelíti a 70-et. Az ennél kisebb vállalkozások száma pedig több százra tehető. Az 1994-es évben a Pick-re és az öt követő tíz legnagyobb cégre esett a húsfeldolgozó ipar nettó árbevételének mintegy 2/3-a, de az egyes vállalatok részesedése a Pick-et (13,2%) leszámítva nem haladta meg a 6%-ot. A többi cég részesedése pedig jóval ez alatt mozgott. Az 1 milliárd forint feletti nettó árbevétellel rendelkező 26 feldolgozó vállalat realizálta 1994-ben a húsfeldolgozás nettó árbevételének 82%-át.

Összegezve a legnagyobb (exportképes), tröszti utód, vállalkozások dominálnak a piacon. Ezzel együtt egymással és a regionális egységekkel is éles versenyben állnak a hazai piacon: az alapanyagbeszerzés és a belföldi értékesítés terén is éles konkurenciaharcot folytatnak egymással. Az illegális vágóhidaknak ma is figyelemre méltó a piaczavaró hatása. Az adó- és járulékfizetési kötelezettség kikerülése, az alacsonyabb rezszi miatt a húsipar szokásos árai alatt jelennek meg, nem mindig megfelelő minőségű termékekkel a hazai piacon.

Külön figyelemre érdemes, hogy az elmúlt egy-két év szembetűnő jelensége, hogy **új (hazai mércével) nagyméretű vállalkozások, vállalat összefonódások** emelkedtek ki. Ezeknek a következő években mindenképpen fontos szerepe lesz a magyar húsfeldolgozó iparban és húspiacon.

- A Pick Rt megszerezte a Herz szalámgyárat. Így együttes nettó árbevételük eléri az évi 18-19 milliárd forintot. A Versenyhivatal nem emelt az ellen kifogást, hogy a téliszalámi-gyártás és -piac a Pick-Herz házasság révén egy kézbe került, mivel szerinte a helyettesítő húskészítmények egésze piacán ekképp nem csorbult a verseny. Azt viszont megakadályozták, hogy a gyulai egység Pick általi megvásárlásával egy 23-24 milliárd forintos, de potenciálisan még az évi 30 milliárd forintot is meghaladó nettó árbevételű (25% feletti hazai piaci részesedésű) vállalat-csoport jöjjön létre.
- A tulajdonosváltás során a pécsi és a bajai vállalat az osztrák Pankl and Hoffman cég birtokába került. A két vállalat a közelmúltban egyesült. Ez az adminisztráció, az ügyvitel és a termelés (értékesítés) szervezés ésszerűbbé válásával évi több tízmillió forintos megtakarítást eredményezett. Az így létrejött Délhús Rt évi közel 13 milliárd forintos nettó árbevételével a hazai húsfeldolgozás második legnagyobb szereplőjévé vált, részesedése - amint említettük - meghaladja a 10%-ot. Belföldi húspiaci részesedése pedig megközelíti a 15%-ot.
- Az előbbi vállalat-összefonódások aktív piacpolitikáját érzékelve és az egyébként is erős verseny által kényszerítve más vállalatok is együttműködnek egymással. Ez nem jelent tulajdonosi összefonódást, de az alap-anyagbeszerzés és az értékesítés (az árpolitika) bizonyos fokú összehangolását igen. Ilyen kapcsolat kezd kibontakozni a 100%-os állami tulajdonban levő győri Ringa és a tulajdonosváltáson átesett Pápai Húskombinát között. Együttes nettó árbevételük eléri a 13 milliárd forintot, ami 11-12%-os részesedést jelent a húsfeldolgozásból. A két cég külön-külön is, de együtt különösen fontos szereplője (lehet) a magyar húsiparnak és húspiacnak, főleg a dunántúli és a fővárosi térségben. Jelenleg külön-külön a hazai húspiac 8-9%-át tartják a kezükben.
- Az egykori komáromi és a miskolci állami vállalat a dán Kolos Rt tulajdonába került. Ekképp azonban nem jött létre egy, az előbbiekhöz mérhető új nagyméretű húsipari vállalkozás. A két húsfeldolgozó azonban része a kiterjedt magyarországi "Kolos-birodalomnak", amelybe a húsipar mellett húsnagykereskedelmi, törzslibatenyésztő, kül- és belkereskedelmi, sertésenyésztő, szállítmányozási és befektetési tanácsadási stb. érdekeltségek is tartoznak. A Kolos-cégek együttesen már jelentős súlyt képviselnek, de a húsfeldolgozást tekintve elsősorban annak pénzügyi stabilitását biztosítják s ez utóbbi tevékenység nagymértékű kiterjesztése nem szerepel a célok között.

7.2 Verseny a hazai piacon

A kilencvenes évek elején a húsipari vállalatok beszerzési és értékesítési kapcsolatai (tevékenysége) is átalakultak. A mezőgazdasági-feldolgozóipari együttműködés a reál- és a pénzügyi folyamatok diszharmoniója miatt akadozik. Az agrárátalakulás és a krónikus jövedelmezőségi gondok miatt az állattartás visszaesett, s így a húsipar legfontosabb inputját jelentő vágóállat kínálat csökkent, ami felhajtotta a beszerzési árakat. Az export (főleg a keleti) piacok nem kis részének kiesése, a kivitel csak részben sikeres nyugati reorientációja, illetve a hazai kereslet szűkülése miatt a húsipari kapacitások egy része kihasználatlanul áll. Ez a cégek élesedő belpiaci versenyével egyidejűleg rontja a hatékonyságot. A húsipari vállalatok mind beszerzési, mind értékesítési oldalról kemény szorításba kerültek, ami az ottani módszerek, kapcsolatok átalakítását követeli meg. A vállalatok különféle lépéseket tettek a helyzet kezelése érdekében.

7.2.1 *A beszerzés, a mezőgazdasági kapcsolatrendszer*

A húsipari vállalatok versenyképességének, sikeres piaci fellépésének alapfeltétele a megfelelő minőségű, összetételű, ütemezésű, árú mezőgazdasági nyersanyag beszerzése. A feldolgozó cégek egymással is versengve tesznek erőfeszítéseket a vágóállat-alapanyag biztosítása érdekében.

A húsipar mezőgazdasági alapanyagbeszerzése a rendszerváltás előtt sem volt zökkenőmentes. Ennek ellenére a húsvertikum kezdeti integrálására, az egyes fázisok több-kevesebb sikerrel történő összehangolására is akadtak példák. A húsipari vállalatok, főleg az államiak komoly erőfeszítéseket tettek (mindenekelőtt) a sertésalapanyag-beszerzésük biztosítására. Ezért sok esetben kocakihelyezéssel, malacbeszerzéssel, takarmányvásárlással meghiteleztek a mezőgazdasági termelők költségeit, amihez állami támogatást is kaptak. Az alapanyag-termelésben kulcsszerepet játszó kocakihelyezés miatt felvett rövid távú hitelek kamatait részben az állam, részben a húsipari cégek vállalták magukra. A mezőgazdasági termelő a megszülető malacok átadásával fizette vissza a tenyésztésbe vett koca megelőlegezett árát. A feldolgozó vállalatok ezeket, illetve a saját telepein előállított malacokat adták ki hízlatásra a különböző gazdaságoknak, állattartó telepeknek, amihez rendszerint a gabonaipari vállalatokkal és/vagy valamelyik takarmányozási rendszerrel együttműködve biztosították a takarmányokat, és egyben vállalták a felnevelt állatok átvételét. A hízlatási alapanyag- és tápkihelyezési akciókkal jó részt a kistermelők vágóállat-kibocsátását igyekeztek a húsipari igényeihez igazítani, a mezőgazdasági nagyüzemekben emellett a telepépítési beruházásokhoz járultak hozzá. A feldolgozó vállalatok vagy közvetlen kapcsolatba léptek a kisüzemekkel, vagy nagygazdaságokat vontak be azok termeltetési integrációjának szervezésébe, ezért azok bonyolítási díjat kaptak. A szóban forgó együttműködés mind a nagy-, mind a kisgazdaságok számára (az egyenletes vágóállat-termelés és -értékesítés mellett) azért volt előnyös, mert a termeléshez szükséges előzetes befektetések gyakorlatilag a (vágóállat-beszerzés ekképpeni stabilizálásával ugyancsak jól járó) feldolgozóipart terheltek. A húsipar ugyan a felnevelt állatok

átvételekor jutalékot és szervezési díjat számolt fel, amit levont az eladási árból, a termelési ciklus folyamán azonban alapvetően az ő vállán nyugodott a finanszírozás.

Az élelmiszer-gazdaság átalakulásától sem függetlenül, illetve piaci és pénzügyi gondok miatt a mezőgazdaság és a húsipar korábbi (persze korántsem problémák nélküli) együttműködése megváltozott. A vertikális láncok működtetése akadozott, már rövid távon is súlyos zavarokat okozott a finanszírozás, a pénzügyi integráció megoldatlansága. **A feldolgozóipar és a mezőgazdaság kapcsolatrendszerében súlyos feszültségek keletkeztek.** A szükséges pénzáramok zökkenői (termeltetés, a vertikumok láncszerű finanszírozásának akadozása stb.) akadályozták a megfelelő minőségű és összetételű mezőgazdasági alapanyagok szükséges ütemben történő előállítását. A rohamosan emelkedő inputárak és az előbbiek miatt leromlott az állattartás színvonala, ami kedvezőtlenül hatott az élelmiszerfeldolgozásra is.

A finanszírozási problémákkal küszködő húsipari vállalatok mellett **számos mezőgazdasági nagyüzem is lemondott a különféle (például a sertés stb.) vertikumok szervezéséről**, ami ugyancsak a jó minőségű árualapok hiányára vezetett. A mezőgazdasági nagyüzemek által korábban folytatott (most már állami támogatásban nem részesülő) mezőgazdasági tenyészanyagkihelyezés, takarmányjuttatás, termelés előfinanszírozás nagyon összezsugorodott. Több százezer mezőgazdasági kistermelő hagyott fel az árutermeléssel. Ez egyrészt az előbbiekkel magyarázható. Másrészt azzal, hogy a szövetkezeti átalakulást követően sok kistermelő elveszítette háztáji és/vagy illetményföldjét, földbérletre pedig nincs pénze; nem kevés gazdaság inkább befelé forduló lett és a romló életkörülmények mellett elsősorban a család önellátására összpontosít; a korábbi mezőgazdasági integrációs láncok megszűntével a gépi földműveltetés annyira megdrágult, hogy azt sokan nem veszik igénybe, inkább csökkentik a gazdálkodás intenzitását és kiterjedtségét.

Az elmúlt egy-két évben a húsipar és a mezőgazdasági nyersanyagtermelők akadozó kapcsolatában is történtek kedvező változások. Több területen megkezdődött a korábban szétesett együttműködési rendszer újjáépítése. Alapvetően a tőkeerős cégek (így például a Pick, a Möbiusz) tudtak sikereket elérni. A mezőgazdasági termelőkkel megkötött szállítási szerződések teljesítése azonban ma sem garantált. A fegyelem betartatása a labilis agrárviszonyok, a részpiacok rendezetlensége miatt nagyon nehéz. (Különösen ez volt a jellemző 1994-ben és 1995-ben, amikor a hazai vágóállat-kínálat igen szűkös volt.) A mezőgazdasági termelők a szerződés ellenére sokszor más feldolgozónak adják el állataikat. Az alacsony rezsivel és/vagy illegális körülmények között tevékenykedő regionális feldolgozóknak is erős a piaczavaró hatásuk. A Pick például azzal próbálja magához kötni a beszállítókat, hogy kiegyensúlyozott értékesítés esetén négy évre előre meghirdette számukra a felárat. A feldolgozók többsége viszont maximum éves szerződéseket tud kötni. Ám így is csak a tárgyévi vágóállat-felhasználás kisebbik hányadát lehet biztosítani. Az ad hoc beszerzésnek igen jelentős a szerepe. A húsipari cégek gyakran önálló, de többségi tulajdonukban levő

társaságokba vitték ki a felvásárlási tevékenységét. Így az ott dolgozók magasabb jövedelemhez jutnak, személyes érdekeltségük javult és az állatbeszerzés is rugalmasabb lett, de egyúttal a "saját zsebre dolgozás" veszélye is nagyobb lett. A továbbra is labilis mezőgazdasági partneri kör miatt az integrációs tevékenység (malac- és takarmánykihelyezés, bérhízlalás) csak lassan épül vissza, s 1994/1995-ben vett ismét nagyobb lendületet. E területen sok volt a bukás. A piacépítés hiányosságai miatti szeszélyes árhullámozást kihasználva a mezőgazdasági szállítók gyakran másnak adták el leszerződött állataikat. Ezért a feldolgozó vállalatok vágóállat-beszerzésében az integrációs formák súlya nem jelentős, a nyersanyag-vásárlás mintegy 15-20%-át éri el, s abban inkább kiegyensúlyozó szerepet tölt be. A felvásárlási tevékenységben az ár, a fizetési mód és határidő a keresleti-kínálati viszonyok függvénye, ha a vágóállat-kínálat szűkös (mint ahogyan az az elmúlt években volt), akkor a prompt és készpénzes fizetés hányada megnő.

7.2.2 A hazai értékesítés

7.2.2.1 A belföldi piac változásai és jellemzői

A magyarországi **húsfogyasztás** az életszínvonal, a vásárlóerő csökkenése, a húsok és húskészítmények árának emelkedése következtében mérséklődött az elmúlt néhány évben. Különösen a sertéshús és -készítmény fogyasztás esett vissza. A magyar húsfelhasználásban azonban továbbra is a sertés játssza a főszerepet. A marhahús és -húskészítmény felhasználás ugyancsak mérséklődött, de az előbbinél kisebb mértékben. Az átváltozások nyomán a többi húshoz képest relatíve olcsóbbá vált, az azt helyettesítő baromfihús és -készítmény összefogyasztás csak kis mértékben csökkent, inkább stagnált a kilencvenes években, 1995-ben pedig nőtt. A baromfiipari termékek közül az olcsóbbak a keresettebbek a hazai piacon. Az összes húsfogyasztás 1987-ben még 78 kg/fő/év volt, ez 1995-re kb. 63 kg/fő-re csökkent. A marhahús és marhahúskészítmény fogyasztás ez idő alatt 8-ról 7 kg/fő/évre szűkült. A sertés és sertéshúskészítmény fogyasztás 1987-ben 42 kg/fő/év volt, ez 1995-re 29 kg/fő/évre csökkent. Ez idő alatt a baromfihús és baromfikészítmény fogyasztás nagyjából szinten maradt, kb. 21-23 kg/fő/éves volument ért el, 1995-ben pedig megközelítette a 24 kg/főt.

Az előbbieket azt mutatják, hogy **átrendeződés tapasztalható a fogyasztás (termék)szerkezetében**. A legnagyobb részarányt képviselő sertéshús hányada csökkent a fogyasztásban, míg a baromfié nőtt. Azaz a húsipari cégek nemcsak egymással, hanem a baromfiipari vállalkozásokkal is versengenek a hazai piacon. Szembetűnő, hogy 1989 és 1995 között a **sertés és marha** tökehúsok felhasználása kb. 60%-kal mérséklődött, míg a sertés és marha húskészítményeké csak 30-35%-kal. Ennek több oka van. 1) A fogyasztók az olcsóbb és sokféle felhasználást lehetővé tevő készítményeket részesítik előnyben. Ugyanakkor a magasabb jövedelmű fogyasztók is a készítmények felé fordultak, de a drágábbakat veszik. A feldolgozott készítmények ára ugyanakkor

összességében kevésbé nőtt, mint a tökehusoké. 2) A sertés és marha tökehúst sok család baromfihússal helyettesíti. 3) Visszesett a vendéglátóipar húsfelhasználása.

Főleg vidéken, de az életszínvonal csökkenésével részben a városokban is elterjedt a sertés **házivágás** és húskészítés. Zömmel sózott és pácolt termékeket, füstölt kolbászt és sonkát készítenek a házaknál. A mélyhűtők széleskörű elterjedése ugyancsak előmozdította a házi "húsfeldolgozó" tevékenység bővülésével. Komoly zavaró- és piacelszívó hatással jár az illegális vágások számának bővülése és a sokszor engedély nélküli feldolgozók tevékenysége.

Az adott helyzetben (a reálbérek csökkenése) **rövid távon** nem várható a hús- és baromfiipari termékek **hazai keresletének** bővülése, sőt, még további mérséklődés is bekövetkezhet. Figyelemre méltó, hogy a jövedelmi különbségek fokozódásával a kereslet **differenciálódik** a hazai piacon: a drágább (de kiváló minőségű) és az olcsóbb (szerényebb színvonalú) termékek, készítmények iránti kereslet is kimutatható.

Az **importverseny** létezik a húsfeldolgozás termékei esetében, de az korlátozott szerepet játszik a fogyasztói piacon. A különféle húsipari cikkek behozatala ugyanis alapvetően a hazai ipar késztermék-előállításához kapcsolódik. A szarvasmarha esetében az import 80%-a csontos és kicsontozott marhahús, a sertés esetében a behozatal döntően szalonnás és bőrös félsertésből, kicsontozott húsból, nyers császárszalonnából, belsőségből és sertésbélből áll. E termékek a húsipari feldolgozás nyersanyag-szükségletét elégítették ki. A hazai vágóállat-alapanyag hiánya miatt ugyanis 1993-tól megnőtt a szóbanforgó cikkek importja, ami az Agrárrendtartási Hivatal adatai szerint 1993-ban 114, 1994-ben 210 millió dollárt tett ki. A hazai vágóállat-kínálat és -felvásárlás bővülése következtében 1995-ben a behozatal 170 millió dollárra csökkent.

7.2.2.2 A húsipari vállalatok versenye: a termékszerkezet differenciálása, élelmiszer-kereskedelmi együttműködés, vállalati arculat

a) A termékszerkezet

A keleti piac és a hazai kereslet szűkülése miatti értékesítési problémákra a vállalatok a nyugati kivitel növelésével igyekeztek válaszolni a kilencvenes évek elején. A korábbi export jelentős részét azonban nem lehetett nyugati piacokra áttérlni. A nyugati piacokon eddig is, de mindinkább a keletiekén is csak az eddiginél jobb minőségű termékekkel lehet megjelenni. Ezért jó néhány vállalat a zsugorodó, a regionális feldolgozók által is megcélzott hazai piacon kívánta eladásait fokozni. Így itthon nagyon éles verseny bontakozott ki. A belföldi fizetőképes kereslet polarizálódik: az olcsó (például párizsi, zalahús, vörösáru stb.) és a drága (például bacon, sonka stb.) termékek kereslete növekvő, miközben a kereslet egésze csökken és több közepes árkategóriájú termék értékesítése (például olaszfelvágottak) minimálisra zsugorodott. A hazai és a külpiaci versenyben való helytállás egyik fő eszköze a **termékszerkezet átalakítása** lett. Ekképp a húsipari kínálat az egyszerűbb

termékek (félsertés, bőrös-szalonnás hús) felől a feldolgozottabb cikkek (darabolt húsok, készítmények stb.) felé mozdult el.

Több húsipari vállalat **diverzifikálta termékszerkezetét**. A magasabb jövedelmet hozó készítmények, szárazáruk kibocsátása nőtt. Figyelemre méltó, hogy nemcsak a tulajdonosváltáson átesett cégeknél, hanem más (a teljesen vagy nagyobb részt állami, banki tulajdonban maradt) vállalkozásoknál is új cikkek jelentek meg (például különféle ízesítésű és csomagolású húskészítmények, felvágottak stb.), a meglévők minősége és csomagolása pedig javult. A kisebb méretű, úgynevezett regionális üzemek a kommersz kategóriájú készítmények piacán fejtenek ki aktív tevékenységet.

A vállalatok maguk is próbálják alakítani az ízlést, és ezzel bővíteni értékesítésüket. Több cég jelent meg új készítményekkel. A zöldséges, gombás felvágottak közkedveltek lettek, akárcsak a marhahúsból készült párizsi. Különféle pácolt és mélyhűtött árucikkek is megjelentek: pl. pizzák, húsos tésták. Ezzel együtt a hazai húsipari készítmény felhasználás volumenének 30-40%-a továbbra is a kommersz párizsra esik. Kedveltek lettek a piacon az előszeletelt sonkák, felvágottak, amelyek vákuumcsomagolásba kerülnek, s így sokáig frissek és ízletesek maradnak. Hasonlóképpen jól eladható termékek a fóliába csomagolt rúdcolbászok. Jelentős drágulása dacára a magyar piac stabil eleme a Pick és Herz téliszalámi, illetve a szegedi és csabai paprikás felvágott. Sikeresen vezették be a német ízesítési sajátosságokat hordozó itthon gyártott Kaiser kolbászt és szalámit. A párizsi mellett közkedveltek az ún. zalahúsok. Ennek eredeti gyártója a Zalahús Rt, amely jobb húsalapanyag felhasználással és ízesítéssel növelni tudta eladásait. A konyhakész termékek kereslete is bővülő. Sajátos módon itt a baromfikészítményeknek van nagyobb sikere: panírozott pulykaszeletek, baromfifasírozott stb. A mélyhűtött cikkek elterjedését segíti, hogy egyre több családban van hűtőláda.

A termékszerkezetváltást beruházások és intenzív piackeresés is kíséri. A fejlődést a háttérinfrastruktúra, a termeléshez felhasznált inputok (csomagolóanyagok és csomagológépek, tárolók, hűtők) kínálatának és színvonalának javulása is segíti. E téren is megszűnt a hiány. Ugyanakkor a munkaerő-kínálat csak részben (bizonyos szakmunkások, megfelelő marketing szemléletű vezetők kívánatosnál kisebb száma stb.) akadályozza a vállalatok megújulási törekvéseit.

b) Az értékesítési tevékenység korszerűsítése, törekvés a vállalati arculat kialakítására

A volt trösztí és a regionális húsipari vállalatok egymás közti konkurenciájának erősödése nyomán a hazai gyakorlatban is korszerű disztribúciós és marketing módszerek és minták jelentek meg.

- Az értékesítés szinten tartásának vagy bővítésének eszköze, hogy az élelmiszeripari vállalatok a korábbiánál nagyobb befektetéseket eszközölnek a forgalmazásba és szoros (esetenként a felhalmozást is érintő) kapcsolatot építenek ki az élelmiszer-kereskedelemmel.

A **feldolgozó vállalatok** termékeikkel főleg a nagykereskedelemben kapcsolódnak be, bár a kilencvenes évek elején az önálló kiskereskedelmi értékesítés is nőtt. A szűkülő fogyasztói piacon való pozíció megőrzése a kiskereskedelmi profil felé terel. Ám a feldolgozók számára az önálló nagykereskedelmi tevékenységnek van inkább fontos szerepe. A boltok nyitása és üzemeltetése ugyanis költséges. Ezért főként a fővárosban, a nagyvárosokban és a termelő üzemhez közeli helységeken, illetve magán a termelő telephelyén folyik a fogyasztók kiszolgálása. Ezt nemegyszer az azonnali készpénzbevétel is motiválja. Akad például olyan húsipari vállalat, amelyik a kiskereskedelmi eladások napi bevételeiből finanszírozza, a nyersanyag-beszerezésben kulcsfontosságú, készpénzes állatfelvásárlás egy részét.

A húsipar már a rendszerváltozás előtt is maga végezte termékei nagykereskedelmi forgalmazását. Az export mennyiségi visszaesése miatt felértékelődő, de szűkülő belföldi értékesítés megőrzése; az import és a különféle feldolgozó vállalkozások aktivizálódása miatt erősödő belpiaci verseny; illetve a forgalmi kötöttségek felszabadítása nyomán megemelkedett nagy- és kiskereskedelmi árrés a kilencvenes évek elején e téren is nagyobb erőfeszítésre sarkallta a feldolgozókat. Tőkeerejüknel fogva elsősorban a (részben külföldi tőkével) privatizált élelmiszeripari vállalatok bővítették nagykereskedelmi tevékenységüket. Egyfelől a kiskereskedelemmel kötött szerződések alapján saját szállítóeszközeikkel közvetlenül a boltokba fuvarozzák termékeiket. Másfelől terjed a bővülő számú kiskereskedelmi szervezet élelmiszeripari telephelyről történő (azonnali fizetéssel bonyolódó) kiszolgálása, a termelő vállalati C+C tevékenység. Ez utóbbi nemcsak napi készpénzbevételt biztosít, hanem a forgalmazás pénzügyi kockázatát is csökkenti. (Sok esetben ugyanis képtelenség a vevőktől az áru ellenértékét a későbbiekben behajtani, s a vállalkozások számának emelkedésével lehetetlen valamennyi vásárló fizetőképességéről megbizonyosodni. Ezért a nagykereskedelmi cégek gyakorlatához hasonlóan az élelmiszeripari cégek is kiépítik C+C profiljukat.)

- A húsipari cégek habár jelentős saját nagykereskedelmi tevékenységet folytatnak, forgótőke-ellátottságuk szűkössége gátat szab e tevékenységnek. **Nem mondanak le tehát a kifejezetten nagykereskedelemmel foglalkozó vállalatokkal** (például különféle magánforgalmazókkal, Fűszértekkel) **fenntartott kapcsolatról sem**. Az utóbbiak viszonylag megbízható partnerek: nemcsak nagytételben vásárolnak, de általában időben fizetnek is. Amelyik feldolgozó vállalat csak tud, igyekszik beszállítójává válni a hazai piacon jelentős pozícióhoz jutott nyugati érdekeltségű kereskedelmi vállalkozásoknak (Julius Meinl, Tengelmann, Metro, Spar stb.) is. Az

általuk támasztott kemény feltételek (listázási díj, polcpénz, árengedmény stb.) teljesítése esetén ugyanis, noha alacsony áron, de jelentős volumenű eladásra számíthatnak.

- A hazai piaci verseny erősödése, illetve a piac átformálódása nemcsak a húsipari vállalatok egymás közti pozícióharca fokozódását hozta, hanem (ettől persze nem függetlenül) a feldolgozó cégek és az élelmiszer-forgalmazó vállalkozások közti kapcsolat is átalakult. A forgalmazásban is alapvető változások következtek be ugyanis az elmúlt néhány évben. **A hazai élelmiszer-kereskedelemben sokszereplős piac** jött létre. A fővárosban és vidéken is **éles verseny** bontakozott ki. A tulajdonosváltás jelentősen előrehaladt, nőtt a kis- és közepes méretű vállalkozások száma. A szektorban **a magántulajdon dominál**. Az élelmiszer **kis- és nagykereskedelmi funkció** egyre szorosabban összekapcsolódik. A külföldi érdekltségű vállalkozások megjelenésével és erőteljes piaci térnyerésével nemcsak a konkurencia erősödött, hanem újfajta **kereskedelmi módszerek és kiszolgálási formák** is szokásossá kezdenek válni.

A multinacionális kereskedelmi vállalkozások (például a Metro, a Tengelmann) a nyugati országok élelmiszer-forgalmazásában is meghatározó pozícióval rendelkeznek, a beszállító élelmiszeriparral szemben kemény feltételeket támasztanak. Így van ez Magyarországon is, ami sok élelmiszeripari vállalatra rá is fért. A kereskedelem pozíciója a korábbinál jóval erősebb a feldolgozó iparral szemben. A húsfeldolgozóknak, ha fogcsikorgatva is, de igazodniuk kell a különféle (a külföldi mellett egyre inkább a hazai tulajdonú) élelmiszer-kereskedelmi cégek igényeihez, mert csak így juthatnak be boltjaikba. Tudomásul kell venni, hogy az eddigiekben szokatlan (ám a fejlett országokban bevett) piaci és marketing módszerek (például listázási díj, polcpénz stb.) fognak uralkodni a hazai piacon is. A beszállító, nem kis részben a saját termékeik nagykereskedelmi forgalmazásában továbbra is részt vevő, húsipari vállalatoknak is meg kell barátkozni ezzel, alkalmazkodni kell a megváltozott helyzethez. Nagyobb gondot kell fordítaniuk a termékinnovációra, a csomagolásra, a marketingre, a szállításszervezésre, a vállalati arculat kialakítására stb. Ugyanakkor az új nagyméretű húsipari vállalkozások létrejöttének egyik motivációja (következménye) épp az, hogy azok alkuereje nő az élelmiszer-kereskedelemmel szemben.

- Egyre több húsipari vállalat ismeri fel, hogy a stabil és hosszú távú értékesítés feltétele a **vállalati arculat** kialakítása. A piaci tendenciákat figyelembe véve erre nemcsak az említett nyugati üzletláncok esetében lesz szükség, hanem a többi partnernél is. Ezért e célra, anyagi erejüktől függően igyekeznek is áldozni: új csomagolások jelennek meg, vállalati emblémákat terveztetnek, gyakrabban reklámoznak. A folyamat kezdeti állapota ellenére szembeűnő az e téren az elmúlt két-három évben bekövetkezett változás. A húsipari cégek ugyanakkor általában arra is figyelnek, hogy egy-egy nagyvásárló ne tegyen szert túlzott súlyra értékesítésükben. Az ugyanis veszélyes függést okozna. **Így viszonylag diverzifikált vásárlói körrel próbálnak kapcsolatot kiépíteni.**

- A húsipari cégek egyre több figyelmet kezdenek fordítani a **kereskedelmi infrastruktúra** (hűtőrendszerek, árumanipulálási eszközök, rakodás, szállítás stb.) fejlesztésére. Megindult a gépkocsiállomány korszerűsítése. Hasonlóan fontos a **logisztikai költségek** (készletezés, áruelosztás, értékesítés, szállításszervezés) leszorítása. Magyarországon jelenleg ugyanis igen magasak a fajlagos forgalmazási költségek. A hatékonyság javító beszerzés és értékesítés szervezés, a kereskedelmi infrastruktúra fejlesztése az élelmiszeripari beszállítók számára ugyanis létkérdés. Ma ugyanis a külföldi vagy magyar tulajdonú (kis)kereskedelmi vállalkozások sokszor azért választják a külföldi szállítót, mert az zökkenőmentesebb szállítást, szállításszervezést tud biztosítani, mint az e téren sok gonddal küszködő hazai termelő cégek. Nemegyszer ez is hozzájárul az import cikkek részarányának emelkedéséhez. Az importnak ugyanakkor nagyon fontos versenygeneráló és fogyasztási minta közvetítő szerepe van. Épp a jobban művelt logisztika oszthatná el azt a tévhitet, hogy a külföldi áruk a forgalmazási láncok kifejezett törekvése miatt szorították ki bizonyos esetekben a piacról a magyar termékeket. A kereskedelmi vállalkozások megismerve ugyanis a hazai fogyasztási szokásokat, vásárlóerőt és az egyre jobb minőségű és küllemű magyar termékeket, igénylik a hazai beszállítók árucikkeit. De azoknak választékukban, külső megjelenésükben, minőségükben és a hozzájuk kapcsolódó szállításszervezésben is tovább kell javulniuk a boltokba kerüléshez. A gondok ellenére e téren szembetűnő pozitív változás következett be az elmúlt pár évben. Nem kis részben a magyar élelmiszeriparban megjelent külföldi befektetők, vállalkozások más szereplőkre is kisugárzó (például a többségi vagy részben állami, banki tulajdonban levő vállalatokat versenyre készítető) tevékenysége nyomán.

c) Piacra lépési korlátok, árak és költségek

c/1) Néhány piacra lépési korlát. A húsfeldolgozó vállalkozások piaci belépése elé több tényező gördít akadályokat. Ezek jó része azonban nem zárja ki őket teljes mértékben a piacon való megjelenéstől, ám nehezíti hatékony és hatásos fellépésüket, a versenyben való helytállásukat.

- A különféle húsipari cégek piacra lépését adminisztratív korlátok nem akadályozzák.
- A húsipari cégek egyenletes és minőségi termelését, s így kiegyensúlyozott színvonalú piaci fellépését nehezíti, hogy (az előbbieken érintett gondok miatt) esetenként akadozik mezőgazdasági nyersanyag-beszerezésük. Ugyanakkor a vágóállatok minősége nem mindig megfelelő, ami a kínálat alkalmankénti szűkössége mellett importbeszerzésre kényszeríti vállalatokat. Ezzel a lehetőséggel élnek is a feldolgozók. A termeléshez szükséges egyéb inputok beszerzése megoldott, az import liberalizálásával valamennyi fontosabb géphez, eszközhöz hozzá lehet jutni.
- Összességében a húsipar munkaerőszükséglete biztosított, sőt további létszámleépítés is elképzelhető a szakágazatban. Bizonyos szakmákban (húsipari szakmunkás, hentes) ugyanakkor látszámhiány van, ami a piaci fellépésre is előnytelenül hat. A magánvágóhidakon, a magasabb jövedelem révén, sok szakembert elcsábítottak a nagyobb húsfeldolgozó vállalkozásoktól. Sokan Nyugaton vállaltak munkát. A húsfeldolgozás esetében is felértékelődik a korszerűsödő eszközöket kezelni tudó szakemberek szerepe. Több vállalkozás megkezdte átfogó számítógépes szervezet- és termelés-irányító rendszerének kiépítését. Ez növelte a számítógépes, de az élelmiszer-feldolgozásban is jártas szakemberek keresletét. Ehhez kapcsolódva a cégek egyre nagyobb hangsúlyt helyeznek, a ma még sokszor hiányzó, rugalmas piaci szemléletű, a marketinget ismerő munkatársak felvételére. Ezekből, akárcsak a könyvvitelben otthonosan mozgó pénzügyi szakemberekből azonban kicsi az elérhető kínálat. A húsfeldolgozó vállalkozások ugyanis nem tudnak nekik akkora jövedelmet felajánlani, ami elégséges lenne e kapós szakemberek megtartására.
- A trösztli jogutód vállalkozások felszereltsége, technika-műszaki színvonal jobb, így azok piacra lépését e tényezők kevésbé akadályozzák. Ezzel együtt a piaci versenyképesség megőrzésére sok cégnél szükség lesz a termelést kiszolgáló infrastruktúra fejlesztésére, az egyre szigorúbb környezetvédelmi problémák megoldására. A fejlesztések egy részének erre kell irányulnia, ugyanakkor azok bizonyos hányadának a hazai piacon is meghonosodó EU-szabványoknak (egészségügyi és higiéniai előírásoknak) való megfelelést kell szolgálnia.

Sok regionális egység műszaki, higiéniai körülményei olyanok, hogy azok csak behatárolt piaci fellépést tesznek lehetővé. Általában a helyi piacon. Az exportba csak ritkán, jó részt a nagyobb regionális egységek képesek bekapcsolódni. Ez azonban a legtöbb regionális üzemet nem zavarja,

hiszen azok alapvetően a helyi piac kiszolgálására jöttek létre. A hazai vásárlóerő korlátozottsága miatt a fogyasztók jelentős hányada a szerényebb kivitelű, olcsó, a szigorúbb minőségi követelményeknek csak korlátozottan megfelelő termékeket részesíti előnyben. Így épp az "igénytelenség" (az ebből fakadó költségmegtakarítás és alacsony értékesítési ár) teszi versenyképesebbé a hazai piac bizonyos szegmenseiben a regionális feldolgozókat. Mind a nagyobb, mind a helyi szerepű feldolgozók piacra lépését, kalkulációját zavarja a már a városokban is megjelenő házivágások élénkítése, a lakóhelyen belüli lakossági húsforgalom szélesedése.

- A húsipari vállalatok nem kis része piaci fellépését (korszerűbb termékek bevezetését, az eszközök korszerűsítését, a forgalmazás finanszírozását stb.) továbbra is nehezíti azok rossz pénzügyi-finanszírozási helyzete. Sok cég egyik legnagyobb gondja a szegényes **tőkeellátottság**. Különösen érzékeny pont a forgótőke-ellátottság örökölt alacsony színvonala, ami drága hitelek felvételére kényszeríti őket. Ez a magas kamatok miatt (esetenként a korábbi beruházási hitelek terhével együtt) ma is komoly forrásokat von ki a vállalatokból. Számos egység (illetve a húsipar egésze) üzemi tevékenysége még nyereséget mutat, ám a pénzügyi műveletek vesztesége miatt összességében veszteséges. Többek között ez az egyik oka több vállalat krónikus eladósodottságának, pénzügyi krízisének, likviditási válságának. Nem egy egyébként perspektivikus vállalat került emiatt csődbe vagy csődközeli helyzetbe. Az adott helyzetben ugyanakkor a bankok is tartózkodnak a rizikós húsipari hitelkihelyezéstől, ami tovább nehezíti a szóban forgó vállalkozások helyzetét. Ezért a "szalonképes" cégek lehetőség szerint a valamivel olcsóbb deviza hiteleket igyekeznek felvenni.

A húsipari vállalatok versenyképessége fokozásának egyik perdöntő feltétele a tőkeellátottság javítása, s a forgóeszközhitel kiváltása. A kormányzat (korlátozott vállalati kört érintő) adószolidaritási programja is részben ezt a célt szolgálja. Az sem véletlen, hogy a külső befektetők egyik első lépése a rövidlejáratú hitelek saját forrással való kiváltása volt. Aggodalomra ad viszont okot, hogy a cégek nem kis része maga képtelen egy ilyen lépés megtételére. Emiatt számolni kell e feldolgozó vállalkozások elhúzódó válságával.

c/2) Árak és költségek. A húsfeldolgozó vállalkozások élénk belpiaci versenye az utóbbi években korlátozott fogyasztói áremelést tett lehetővé. Az országban megjelent külföldi érdekltségű és újabban már a magyar tulajdonú kereskedelmi hálózatok beszerzési ár-leszorító hatása is igen erős. Ez természetesen nem jelenti azt, hogy ne nőtt volna a húsok és húskészítmények fogyasztói ára, de a feldolgozók költségeik (növekvő nyersanyag- és energiárak stb.) egy részét nem tudják elismertetni. Nem egy cég jó részt az export (támogatással segített) jövedelmére alapozza gazdálkodását. Miközben a fogyasztók magasabb árakkal találják magukat szemben, a belpiaci értékesítés

jövedelmezősége sok vállalat számára nem megfelelő. Ez is a hatékonysági tartalékok feltárására ösztönzi őket. Egyes cégek azonban, ha a korábbinál ritkábban is, de esetenként még ma is, inkább az áremelésre, s nem a hatékonyság javítására összpontosítanak.

A Húsipari Szövetség adatai szerint a kilencvenes években elmozdulás figyelhető meg az alapanyagigényes húsipar egészének költségszerkezetében. Míg 1991-ben az alapanyagköltség részesedése a teljes ráfordításból közel 80% volt, addig 1995-ben az 65-70%-ra süllyedt. A bérköltség hányad nagyjából szinten maradt, a vizsgált időszakban 7% körül mozgott. A bérekhez kapcsolódó közterhek részesedése is állandó volt, 3%. Az amortizáció a költségek 1-2%-ára rúgott. Megemelkedett viszont (a jelentős hitelterhek miatt) a bankköltség részesedése, 3-4-ről 7-8%-ra. Az egyéb költségek (energia, fenntartási munkák, higiéniai kiadások, reklám- és propaganda kiadások) részesedése is dinamikusan nőtt: 8-9-ről 14-15%-ra. Ez az energia árak emelkedésével és a vállalatok korábbiaknál sokkal aktívabb piaci fellépésével, a verseny élénkülésével és az így megváltozó vállalati magatartással függ össze.

Az Agrárgazdasági Kutató és Informatikai Intézet adatai szerint (Költség és jövedelemarányok.....(1995)) egyes húsipari termékek esetében a vágóállat felvásárlási ár és a húsipari termelői ár a fogyasztói ár százalékában a következő volt 1993-ban és 1994-ben.

9. táblázat

	1993			1994		
	Felvásárlási ár	Termelői ár	Fogyasztói ár	Felvásárlási ár	Termelői ár	Fogyasztói ár
Lehúzott félértés	48,04	88,51	100,0	49,29	80,80	100,0
Csontos marhahús	54,79	77,73	100,0	56,20	71,61	100,0
Párizsi	41,35	79,28	100,0	46,60	82,08	100,0

A fázisonkénti jövedelem pedig a fogyasztói ár százalékában a következőképp alakult 1993-ban és 1994-ben.

10. táblázat

	1993				1994			
	Alapanyag-termelés	Feldolgozás	Forgalmazás	Vertikum összesen	Alapanyagtermelés	Feldolgozás	Forgalmazás	Vertikum összesen
Lehúzott sertés	6,61	-1,61	3,91	10,50	12,55	-3,33	6,91	19,16
Csontos marhahús	-10,56	8,08	6,90	4,42	-0,99	-1,63	7,37	6,75
Párizsi	-3,74	-4,72	7,46	-1,00	3,07	-5,77	6,81	4,11

Végül is, a húsiparban a mezőgazdasági nyersanyag árának, illetve a sertés, szarvasmarha húskihozatalának van meghatározó szerepe a szakágazat kiadásaiban. Az itt bekövetkező változások mozgatják leginkább a költségeket. Noha a növekvő közműkiadásoknak is erősödik a szerepe, mint ahogyan a bankköltségnek is. Ez utóbbi, sok vállalatnál az üzemi tevékenység eredményességét felemésztve, veszteségbe fordítja a cég gazdálkodásának egészét (adózás előtti eredmény).

Az utóbbi problémán a vállalkozások tökeellátottságának javulása segítene. Ezt sokszor vállalaton belül nem lehet megoldani. Ezért az egyébként is hatékonysági gondokkal küszködő feldolgozók számára a fajlagos nyersanyag- és energia- és raktározási kiadások mérséklésében nyílik tágabb tér. Ez viszonylag kis ráfordításokkal megoldható. Egyfelől a házon belüli (vágási, feldolgozási) hatékonysági tartalékokat kell kiaknázni. (Például az energiafelhasználás mérséklése, a raktározás korszerűsítése és veszteségeinek csökkentése, a folyamatirányítás és készletgazdálkodás számítógépes korszerűsítése stb.) Másfelől a feldolgozóknak a szerződési rendszeren keresztül, integrációs munkával javítani kell a hús nyersanyag minőségén.

8. A szektor versenyhelyzetének elemzése (Porter gyémánt-modellje alapján)

Az alábbiakban áttekintjük, hogy milyen tényezők befolyásolják a magyar hússzektor versenyképességét, s milyen okokkal magyarázhatók a szektor (a kivitel volumene és értéke alakulásában, a termék- és piacszerkezet változásaiban, hullámozásában tetten érhető) sikerei és kudarcai.

8.1 Termelési tényezők

a) A húsfeldolgozás meghatározó alapanyaga az élőállat. Az 1992/1993-as időszakban a belföldi élőállat-kínálat csökkenése és romló minősége miatt növekedett az import húsok behozatala. A vágóállat-kínálat növekedésével az import 1994-től mérséklődni kezdett. Összességében a húsipari cégek döntően a hazai szállítóktól szerzik be mezőgazdasági nyersanyagukat. Néhány adalékanyag származik nagyobb részben importból. A hazai takarmánybázisra támaszkodva és az állattartás kiterjedtsége miatt a húsipar mezőgazdasági nyersanyaga, a mennyiséget tekintve, hosszabb távon is biztosított. Annak minősége azonban sokszor nem kielégítő. Az állatok húsa hullámozó minőségű, a húskihozatal kisebb, mint a fejlett országokban. A nem megfelelő tartástechnológia, takarmányhasznosulás, a tenyészállomány összetétele miatt a tenyésztés fajlagos költségei magasak, ami emeli a felvásárlási árakat. Ez a húsipari feldolgozás hatékonyságát is rontja.

A húsfeldolgozás versenyképessége javítására e téren szükség van tehát: 1) a fajtaösszetétel javítására, 2) a tartástechnológia korszerűsítésére és betartására, 3) a szaktanácsadás fejlesztésére, 4) az állategészségügyi követelmények következetesebb érvényesítésére, 5) a vágóállat-minősítési rendszer szigorú alkalmazására, 6) a húsipari és mezőgazdasági integráció szorosabbra vonására.

Az elmúlt évtizedek fejlődése nyomán az állattartás és a húsfeldolgozó kapacitások egy része távol esik egymástól. A feldolgozók jelentős hányada a Dunántúlon van, az állattartás jó része pedig a keleti országrészekben folyik. Az ebből fakadó többletköltséggel a jövőben is számolni kell.

b) A húsiparban a hetvenes és a nyolcvanas években volt a komolyabb fejlesztések zöme. Néhány, például húsipari beruházás befejezése a nyolcvanas és a kilencvenes évek fordulójára esett. A jelenlegi és várható bel- és külpiazi lehetőségek függvényében nincs szükség a **kapacitások** bővítésére, sőt a kapacitások egy részének (mintegy harmadának) leépítése is célszerű volna. A berendezések jelentős hányada megfelel a nemzetközi követelményeknek. Ám a túlzott méretű kapacitások lerontják a vállalatok hatékonyságát és így versenyképességét. A húsipari vállalatok átlagos kapacitás-kihasználtsága alacsony: sertés vágóvonalak 49%, marha vágóvonalak 36-40%, juh vágóvonalak 20%. A készítmények előállítása esetében jobb a helyzet: a szalámi gyártó sorok kihasználtsága 72%-os, az egyéb készítmény-gyártó soroké pedig 85%-os.

Az is gond, hogy a magyarországi nagyméretű (volt tröshti) húsipar vállalatok felépítése nem megfelelő. Egyrészt a cégekben egymás mellett van **a vágóhid és a feldolgozóüzem**. Ezek a piacgazdasági úton fejlődött országokban nincsenek együtt, mert eltérő a gazdálkodási ütemezésük és logikájuk. Másrészt a húsipari **vágóhidak** kapacitása külön-külön túlságosan nagy. Mindez jókora többletköltségeket okoz. A helyzet az eddigi tulajdonosváltást követően sem változott meg alapvetően. (Bár néhány vágósor kihasználatlanul áll, párat eladtak és az új tulajdonos vagy használja azokat vagy nem, néhány vállalat pedig átállt a bérvágatásra és csak a húsfeldolgozást végzi maga.) Ezért a húsipari vállalatok nagy része továbbra is "túlsúlyos", s hatékonysági veszteségei vannak.

Mivel a berendezések egy része előregedett, ezért ha a kapacitásbővítésre nincs is, bizonyos felújításokra szükség van a versenyképesség javítására. A **termeléshez kapcsolódó, sokszor gyenge színvonalú "infrastruktúrát"** (raktározás, hűtőtárolás, folyamat-szabályozás, csomagolás) szükséges **korszerűsíteni**. Az elmúlt években végrehajtott húsipari beruházások is jó részt erre irányultak. (1) Azok gyakorlatilag a korszerűsítést szolgálták. A fő cél nem a termelés fokozása, hanem a piacok megőrzése és megszerzése. Így a vállalatok a minőség, a technológia, a gyártmány és csomagolás fejlesztésébe, az energiafelhasználás racionalizálásába, a szállítási és tárolási rendszerek modernizálásába fektetnek be. (2) A befektetések 3/4-e gép- és berendezésvásárlás. Az import gépek részesedése évről évre növekvő. Az 1994-es évben a gépberuházások 2/3-a importra alapult. (3) A részben vállalati tőkeemelésre, illetve a képződő amortizáció felhasználására támaszkodó

beruházások jelentős hányada a külföldi befektetők által privatizált cégekre koncentrálódik. Ám a piacon maradás, a versenyképesség növelésének igénye a kisebb-nagyobb hányadban állami tulajdonban maradt és/vagy rosszabb pénzügyi helyzetű vállalatokat is befektetésekre sarkallja. A beruházások jellege miatt viszonylag kis összegek előteremtésére van szükség, amire a "szegényebb" cégek egy része is képes. Ugyanakkor (részben az előbbieket miatt) az adóssággal küszködő nagyobb vállalatoknál a képződő amortizáció egy része nem a fejlesztést, hanem a hiteltörlesztést szolgálja. A fejlesztések finanszírozásában növekvő a lízing szerepe.

Az előttünk álló időszakban a húsipari fejlesztések továbbra is zömmel a termelést kiszolgáló **infrastruktúra** (költségcsökkentő, hatékonyságjavító stb.) fejlesztésére, a környezetvédelmi problémák megoldására fognak koncentrálni. A fejlesztések ugyanakkor bizonyos hányadban az **EU-szabványoknak (egészségügyi és higiéniai előírásoknak)** való megfelelést fogják szolgálni. Megjegyezzük, hogy a magyar gyárak jelentős hányada már most megfelel az EU követelményeknek.

c) A húsipari **szakemberképzés** (szakmunkás, középszintű vezető, felsőszintű vezető) összességében megfelelő. A felsőszintű képzésben a pénzügyi és marketing ismeretekben jártas szakemberek oktatása nem megfelelő. A húsfeldolgozás szakemberszükséglete az előttünk álló években is megoldottnak látszik, de a munkaerő biztosítása közel sem feszültségmentes. **Bizonyos szakmákban létszámihiány** mutatkozik. Így például **jólképzett húsipari szakmunkásokból**, hentesekből több is elkélne a vállalatoknál. A magánvágóhidakon felkínált jobb kereseti lehetőségek sok szakembert elszívtak a nagyobb húsfeldolgozó cégekből. Több kvalifikált hentes pedig Nyugaton vállalt munkát. A húsfeldolgozás esetében is felértékelődik a korszerűsödő eszközöket kezelni tudó szakemberek szerepe. Több húsipari cég megindította számítógépes szervezet- és termelés-irányító rendszerének kialakítását. A **számítógépes és az élelmiszer-feldolgozásban is jártas szakemberek** kereslete nő, akárcsak a **marketinget ismerő szakembereké. Ám a könyvvitelben otthonosan mozgó pénzügyi szakemberekkel együtt szegényes a kínálatuk.** Ráadásul a húsipari jövedelmek nem vonzóak a számukra.

d) A K+F kiadások kiadások szerény mértékűek a szakágazatban. Azok zömmel új termékek kialakítására irányulnak. A K+F kiadások vállalati és az OMFB KMÜFA-pályázatainak elnyert forrásokra támaszkodnak. Szakágazati szintű kutatás az ágazati kutatóintézetben folyt. A húsipari K+F az országban folyó K+F tevékenység szokásos gondjaival küszködik, s nem képezi szilárd alapját a versenyképesség javításának.

e) A húsipari vállalatok egyik legfőbb gondja a szegényes **tőkeellátottság**, a forgótőke-ellátottság alacsony színvonala. Ez hitelfelvételre kényszeríti őket, ami a kamatok révén jókora összegeket von ki a cégekből. A hatékonysági problémák mellett ez a fő oka több vállalat súlyos pénzügyi-finanszírozási helyzetének. Ez megbénítja elképzeléseik megvalósítását. A bankok is tartózkodnak a nemegyszer kockázatos húsipari hitelezéstől, ami tovább rontja e vállalkozások pozícióját. A külkereskedelmi forgalom bonyolítását segíti viszont az Eximbank tevékenységének megindulása. Az alapanyagimportra kivetett vám és az ÁFA lassú visszatérítése kedvezőtlenül érinti a hazai és külpiazi értékesítés árbevételét (a korábbinál hosszabb idő) 30-90 alatt megkapó feldolgozó vállalatokat.

Összegezve, a pénzügyi-finanszírozási helyzet napjainkban az egyik legfontosabb béklyója az önálló vállalati elképzelések érvényesítésének. Ezért a vállalati magatartásban, preferenciákban (még ha volna is ötlet és piac) az offenzív, piacbővítő elemek helyett sokszor a túlélés, a likviditás pillanatnyi biztosítása, az eladósodottság elfogadható szintjének fenntartása jelenik meg elsődleges célként.

Ugyanakkor a tőkehiány mellett az is tény, hogy a húsipari cégek nem kis része a kapacitások alacsony kihasználtsága, a hullámzó minőségű vágóállat-alapanyag, a rossz munkaszervezés stb. okán hatékonysági problémákkal küszködik. Ezt sok esetben az exporttámogatás fedi el. Ezért annak 1996-tól megindult csökkentése érzékenyen érintett több vállalatot. A szubvenciók további mérséklése kielelezheti egyes cégek helyzetét.

8.2 Keresleti tényezők

Rövid távon (a romló életkörülmények, stagnáló átlagjövedelem) nem nő a húsipari termékek **hazai kereslete**, mi több, további mérséklődés fog bekövetkezni. Egyre markánsabban látszik, hogy a jövedelmi különbségek élesebbé válásával a kereslet tovább **differenciálódik** a hazai piacon: az össz fogyasztás szűkülésével egyidejűleg a drágább (de kiváló minőségű) és az olcsóbb (gyengébb színvonalú) termékek, készítmények iránti kereslet is nő.

Hosszabb távon valószínű a fogyasztás növekedése (az ugyanis egy főre vetítve a nyugat-európai 2/3-át teszi csak ki). A gazdaság stabilizálódásával és tartós növekedésének megindulásával, ha nem is érjük el a fejlett ipari országok fogyasztási szintjét, de emelkedni fog az egy főre jutó hús- és húskészítmény fogyasztás. A fejlett országokban kimutatható trendeknek és egyben a hazai sajátosságoknak megfelelően az alábbiak látszanak körvonalazódni.

1) Az össz fogyasztás mennyisége nőni fog. A módosabb rétegek terebélyesedésével a kiváló minőségű, előcsomagolt, specialitásokat hordozó, konyhakész drágább termékek kereslete növekedni fog. Ehhez, részben a keresletet formálva (új termékek piacra dobásával és javuló marketinggel) a

húsfeldolgozóknak aktívan alkalmazkodniuk kell. Lesz tehát a hazai piacnak egy olyan nem is szűk szegmense, amelyen a nyugati országok igény szintjének megfelelő kínálattal lehet csak sikereket elérni. Amennyiben az EU tagjai leszünk, akkor a vámlebontás következtében a nyugat-európai húsipari kínálat is aktívabban fog megjelenni a hazai piacon. Az előbbieket a húsfeldolgozók közötti, ma is éles verseny miatt jelentős serkentőhatást fognak kifejteni a szakágazatra, s annak nemzetközi versenyképességet is erősítik.

A gazdasági átalakulás elhúzódnó hatásai miatt arra is fel kell készülni, hogy a lakosságnak lesz egy széles, szerény jövedelmű része, amely hosszabb távon is igényelni fogja az olcsóbb termékeket, amelyek színvonal nem feltétlenül éri el a hasonló szerepű nyugati termékek színvonalát. E cikkek érezhető értékesítési lehetőséget kínálnak a húsfeldolgozóknak, de e (viszonylag igénytelen) kereslet kielégítése nem javítja a szakágazat nemzetközi versenyképességét.

2) Főleg az igényesebb fogyasztói réteg kereslete, de a kereslet egésze esetében is az élettani, egészségügyi szempontoknak az eddiginél nagyobb szerepe lesz. Ez a kihívás a nemzetközi trendekhez igazodva segítheti a húsfeldolgozás versenyképességének erősítését.

3) A külföldi érdekltségű kereskedelmi cégek, láncok magyarországi megjelenése alapvető jelentőségű. Ezek kemény, a nyugati országokban már bevett feltételeket diktálnak a beszállítóknak. A húsipari cégek jó része, ha nem is örömmel, de sikerrel alkalmazkodott ehhez a helyzethez. A feltételeket teljesítve folyamatos beszállítói tudtak lenni ezeknek a cégeknek (például Metro, Tengelmann stb.) A részben vagy egészben magyar tulajdonban levő kereskedelmi vállalkozások is a külföldi érdekltségűek által gyakorolt módszereket igyekeznek alkalmazni. Erre is fel kell készülni a húsiparnak.

A kereskedelemmel fenntartott kapcsolatok fentiek miatti átférmálódása illeszkedik a fejlett országokban érvényesülő trendekhez. Így az ehhez való igazodás javítja a húsfeldolgozók nemzetközi versenyképességét. Ugyanakkor ez a világít rá arra, hogy a gazdaság nyitottá válásával, a hazai és a nemzetközi piaci versenyképesség egyre inkább közel kerül egymáshoz, sokszor ugyanazt jelenti. Az egyik területen megszerzett tapasztalat a másikon is kamatozik.

8.3 Kapcsolódó és támogató szektorok

A húsfeldolgozás és a mezőgazdasági alapanyagtermelés közötti akadozó együttműködés (a beszerzési kapcsolatok kiszámíthatatlansága, az alapanyag hullámzó minősége, ütemtelensége stb. miatt) növeli a feldolgozók ráfordításait és így rontja versenyképességét. Így a húsipari-mezőgazdasági együttműködés kiegyensúlyozottabbá válása mindenképpen javítana a piaci fellépés hatásosságán.

Elvileg elképzelhető, hogy több magyar húsfeldolgozó cég egyeztetési magatartását a külpiacokon. Az is elképzelhető, hogy közös értékesítő szervezetet hoznak létre. Ám a cégek közti verseny (a nagyobb export révén elnyerhető többlet támogatásra való erős ráutaltság) és a tulajdonosi viszonyok képlékenysége miatt a magyar cégek közti "fürtszerű" együttműködés esélye egyelőre nem nagy. Ugyanakkor a fejlett ipari országok (nevezetesen az EU) fogyasztói piacára az ottani kereskedelmi láncokon keresztül lehet bejutni. Így a közös, a kiskereskedelemig közvetlenül eljutó, kereskedelmi szervezeteknek kérdőjeles a külpiaci sikere. Ha egyáltalán, akkor a külföldi forgalmazókkal való közös tárgyalásra van esély. A tapasztalatok szerint a többiek közül kiemelkedett (leginkább versenyképes) nagy szereplők (Pick-Herz, Délhús) inkább saját fellépésre törekednek, a külföldi érdekeltségű feldolgozók pedig az új tulajdonos kereskedelmi kapcsolatrendszerére támaszkodnak. A cégek közti egyeztetés a beszerzési és az árpolitika összehangolására csak a hazai piacon és nagyon esetlegesen érvényes.

8.4 Vállalati stratégia, struktúra, verseny

a) Megkezdődött a vezetők, a **menedzsment** szemléletének átfőrmálódása. Ez a menedzserek generációváltásával együtt zajlik. Figyelemre méltó, hogy e folyamat nemcsak a tulajdonosváltáson átesett cégeknél indult meg. Ennek ellenére a marketing szemléletű vezetők aránya még nem elégséges. A könyvviteli, a pénzügyi folyamatokban jártas szakemberekből kevés van. A versenyképesség javításához több ilyen vezetőre lenne szükség. A vállalatvezetők zöme felismerte, hogy milyen piaci kihívásokkal kell cégének szembenéznie. Az államtól már nem várnak segítséget. Leginkább az exporttámogatás ügyében szoktak lobbizni a Húsipari Szövetség bevonásával.

Az **alkalmazottak** szemlélete még nem változott meg komolyabban. A vállalat helyzetét és céljait gyakran nem látják át. A rosszul fizetett, sokszor anyagi gondokkal küszködő munkavállalóktól ez nem is várható el. Ezzel együtt mind többen ismerik fel, hogy egyéni sorsuk a vállalat sorsához kapcsolódik. A helyi munkavállalási lehetőség függvényében, vitás helyzetekben (béremelés, túlóra) erős a kompromisszum-készségük a menedzsmenttel szemben. A munkavállalók helyzetét gyengíti, hogy a legnagyobb számú munkaerőt foglalkoztató fizikai területeken sok cégnél jelentős hatékonysági tartalékok vannak. Az önképzésre, az új feltételekhez való alkalmazkodásra inkább az alsó- és középvezetői szinttől felfelé van nagyobb hajlandóság. A cégek versenyképessége szempontjából mégis úgy tűnik, hogy segéd- és szakmunkaerő oldaláról biztosított a hatásos piaci fellépés. Az biztos, hogy nem elsősorban a húsiparban foglalkoztatottak közül kerülnek ki azok a polgárok, akik életmódja, életvitele és fogyasztási szokásai közelítenek a nyugat-európai sztandardokhoz.

b) A vállalati célok meghatározásában, még a részben vagy egészben állami tulajdonban levő szervezetek is, teljes szabadságot élveznek. Ahol szakmai külföldi befektető jelent meg, ott a menedzsment bevonásával ő jelöli ki a vállalati célokat. Ahol külső (hazai vagy külföldi) pénzügyi befektető jelent meg, ott bizonyos pénzügyi és gazdálkodási feltételeket betartva, a menedzsmentre van bízva a vállalati célok meghatározása. A döntésekért viselt felelősség is a fentiekben megjelölt szereplőket illeti.

A több cég esetében rossz tőkeellátottság, a hitelfelvétel kényszere, és az emiatti korlátok határt szabnak a döntéshozatal szabadságfokának. Ez egyfelől belső pénzügyi korlátot jelent. Másfelől a hitelező bankokat nem mindig sikerül meggyőzni egy-egy projekt megvalósíthatóságáról. Így arra nem folyósítanak pénzt. A **pénz- és tőkepiac** kiépülése, terebélyesedése növeli a vállalatok mozgásterét. Más pénzintézetekhez fordulással, devizahitel felvételével, az Eximbank szolgáltatásainak igénybe vételével a cégek növelhetik mozgásterüket. Annak sincs elvi akadálya, hogy kötvény- vagy részvénykibocsátással jussanak pótlólagos forrásokhoz. Erre a húsiparban a Pick Rt esetében volt példa.

c) A vállalati stratégiák határozott változáson mentek keresztül az elmúlt években. Ez kedvezően hat a versenyképességre. Az egyedi termékek helyzetének megítélésében is mind nagyobb szerepet kap a költségek figyelembe vétele. Ugyanakkor erős a törekvés a rezszi kiadások leszorítására. A termelés-központúságról jelentős, a legtöbb cégnél döntő mértékű elmozdulás következett be a piac-központúságra. A gondolkodás időhorizontja a jobb pénzügyi-finanszírozási helyzetű és/vagy stabilizálódott tulajdonosi körrel rendelkező cégeknél hosszabb lett, számos likviditási gonddal küszködő vállalkozás azonban továbbra is a túléléssel van elfoglalva. A proaktív üzleti szemlélet egyre több jele mutatható ki, ami a termékszerkezet tudatos differenciálásában is tetten érhető. A vállalkozások nemzetközi orientációjának erősödéséről általában nem beszélhetünk. Több feldolgozó azonban erős külpiazi kapcsolatokkal rendelkezik. Ez és többhelyütt a külföldi tulajdonosok, valamint a fejlett országokban szokásos marketing és forgalmazási módszerek hazai megjelenése a mindennapi rutin szintjén olyan elemeket honosított meg, amelyek a döntési rendszer "nemzetköziesedését" hozták.

d) A hazai piacon éles és valós verseny bontakozott ki a húsipari vállalkozások között. A feldolgozók közül kiemelkedik ugyan néhány nagyobb piaci részesedésű egység (Pick-Herz, Délhús), de a szakágazat kapacitásai és a hazai értékesítési piac koncentráltága nem csorbitja a versenyt. Ezzel együtt a legnagyobb feldolgozók, mivel egyben a legjobb anyagi helyzetben vannak, a többi céghez képest nagyobb (beszerzési és értékesítési) piaci manőverezési lehetőséget adó gazdasági erővel rendelkeznek.

e) **Új szereplő piacra lépése nem könnyű.** A regionális értékesítést meghaladó kapacitással nemigen lehet megjeleníteni a piacon. (Megjegyezzük a sok szereplő miatt, még helyi szinten is nehéz teret nyerni. Ebben segít, ha egy cég valamilyen specialitással lép a piacra.) A húsipari kapacitások már ma is meghaladják a kül- és belpiaci értékesítési lehetőségeket, így azok leépítésére lenne szükség. Ezért a piacon komoly szerepet játszó új húsipari szervezet nem fog megjeleníteni. A nagyobb húsfeldolgozók energiáját az köti le, hogy meglevő eszközeik működtetését hatékonyabbá tegyék.

8.5 Kormányzati politika

A húsfeldolgozó ipar jövője, versenyképessége a kormányzati politikától is függ. A kormányzati politika a termelési tényezőkre, a keresleti elemekre, a vállalati stratégiára és a versenyre is hatást gyakorol. Az államnak **a gazdálkodó szervezetek működése kereteit** kell megerősíteni, amelyek a vállalatok piaci fellépését hatásosabbá teszik és segítik azok önszerveződését, önálló kezdeményezését. Lényegében arról van szó, hogy a fejlett ipari országokban kiépült jól szervezett agrárrendszer elemeit kell Magyarországon is kiépíteni. A teljesség igénye nélkül a következőkben kiemeljük az alapvető fontosságú teendőket és a problematikus területeket, amelyek segítik, illetve még akadályozzák a versenyképesség javítását. A felsorolásra kerülő feladatok megoldása már megkezdődött, de csak részleges eredmények születtek.

Ennek az az oka, hogy a kormányzati politika ellentmondásosan hatott az agrárágazat, így a hússzektor szereplőire. **A fő gond az, hogy az agrárpolitika gyenge karakterű.** Az agrárpolitika, illetve az agrárpolitikai kérdésekben leggyakrabban megnyilvánuló személyek elképzelései nem álltak össze tudatos és koncepcionális állásponttá. Nem tisztult le, hogy milyen agrárrendszert is kellene építeni. A megfogalmazódott (sokszor a nyolcvanas éveket idéző) agrárpolitikai igények (szólamok) a legtöbbször irreálisak. Az agrárágazat hosszabb távú működési kereteinek formálása során így nem koncepcionális megoldásokról, inkább csak próbálgatásokról volt szó. Erre példa a támogatáspolitikai alakítgatása, a hatások és az állami kötelezettségvállalás pontatlan felmérése miatt a szubvenciók mértékei évközi megváltoztatása, a támogatások hatásosabbá tételének újra és újra megfogalmazódó igénye, illetve a részpiacok szabályozásának következtetlenségei, a részleteiben nem tisztázott és kimunkálatlan tartalmú "az ágazat helyzetét rendező" úgynevezett Agrárorientációs Törvény megalkotásának napirenden tartása.

A legkülönbözőbb agrárpolitikával foglalkozó szakértők (legyenek azok akár a MOSZ, a kamarák, a terméktanácsok, az Agrárszövetség stb. képviselői) szemlélete nagyon sokszor hibás. A mezőgazdaságban tevékenykedőkről sokszor mint egységes gazdasági-társadalmi csoportról beszélnek. Ez téves álláspont és a gondok megoldását is gátolja. Az ágazatban ugyanis eltérő szociális és társadalmi körülmények között élő és lehetőségekkel rendelkező csoportok vannak. A

mezőgazdaság bármilyen irányú tartós és hatékony növekedése ugyanakkor csakis a szelekciós követelmények érvényesítésével lehetséges. Márpedig ez eltérő módon érinti a különféle gazdálkodói csoportokat. Az agrárpolitikai "közvéleményformálók" ezt nem veszik figyelembe, pedig a szelekcióval számolniuk kellene.

Az agrárpolitikával foglalkozók fenti (igen széles) körének van egy másik szemléleti korlátja is. Egyes szakértők a hetvenes és nyolcvanas évek már ismert megközelítése mentén az agrárszektor kitüntetett nemzetgazdasági jelentőségéről beszélnek. Egyfelől azért, mert az élelmiszer-gazdasági export és az agrárkülkereskedelmi egyenleg fontos szerepet játszik a külkereskedelmi mérleg egésze alakulásában. Másfelől (nem függetlenül az előbbitől) azért, mert a mezőgazdaságot egy sajátos területnek tekintik, amely speciális elbánást igényel (támogatást, az agrárrolló zárását, kedvezményes hitelt stb.). Az agrárágazat valóban fontos szerepet játszik a külkereskedelmi forgalomban. De az már helytelen, hogy ezt a teljesítményt minden megkülönböztetés nélkül megintcsak a mezőgazdaság egészének tulajdonítják. Ugyanakkor a mezőgazdasági tevékenység nem tekinthető egyfajta "sajátos képződménynek", az épp olyan gazdasági tevékenység, mint bármi más. Azaz nem "sajátosan" kell vele bánni, hanem a nyugati típusú agrárrendszer követelményeinek megfelelő piacépítéssel, hitelezési rendszer kialakításával stb. üzleti szempontú, minél hatékonyabb működésére kell törekedni és ösztönözni. Az export-teljesítmény megőrzésének és javításának is ez az egyik feltétele.

Azaz markánsabb és tudatosabb agrárpolitikára, valamint szemléletváltásra lenne szükség. Ez esetben az alábbi, a versenyképesség különféle elemeire - termelési tényezők, kereslet, vállalati stratégia és struktúra - ható, feladatok megoldása is gyorsabban haladna.

- Az agrárhitelezés megoldatlanságait fel kell számolni. **Ki kell fejleszteni az élelmiszer-gazdaság sajátos pénzügyi hálózatát:** a hitelszövetkezet, a termék biológiai ciklusához igazodó láncolatos hitelezést, a záloghitelezést. A különféle pénzügyi formák és finanszírozási konstrukciók létrehozásában, akárcsak számos fejlett ipari országban, a kormánynak komoly szerepet kell vállalnia: egyfelől a működési keretek megalkotásában, másfelől a tevékenység megkezdéséhez szükséges tőkéhez való hozzájárulással.
- **Alapvető fontosságú az élelmiszer-gazdaságot szolgáló infrastruktúra (utak, tárolók, nagybani piacterületek, szállítóeszközök stb.), szolgáltatások és oktatás (különösen a pénzügyekben és a marketingben jártas szakemberek képzésének) fejlesztése.** E területeken az államnak mint szervező és gazdálkodási keret-teremtő tényezőnek ugyancsak fontos feladatai vannak. Akárcsak az **állat- és növényegészségügyi rendszer** fenntartásában, a fajtavédelemben, valamint a fejlett ipari országokban alkalmazott **szabványok meghonosításában**.
- Az agrárpiacepítés, a részpiacok működése szempontjából a **szaktanácsadás** fejlesztése alapfontosságú. Ennek kettős feladata van: a gazdasági ismereteket és információkat eljuttatja a gazdálkodókhoz, ugyanakkor gondoskodik azok tudásszintjének folyamatos javításáról, a célból,

hogy képesek legyenek az innovációkra is serkentő információkat befogadni. A fejlett ipari országokban a szaktanácsadó hálózatok létrehozását és működtetését az állam finanszírozta. Azok működtetését egy idő után az agrárágazat érdekképviselői vették át. A szolgáltatások egy része ingyenes, másik része önköltségi vagy támogatott áron vehető igénybe. A szaktanácsadók képzését, információval való ellátását az állam és az érdekképviselők közösen oldják meg.

- A hússzektor **exporttámogatási rendszere** sem megfelelő. A kormányzatnak fel kell készülni arra, hogy a mezőgazdasági kapcsolatrendszer (a vertikum) működtetésére, s főleg a kivitel megalapozására hivatkozva, megváltozott tulajdonosi összetételben ugyan, de a kapacitáskitöltési gondokkal küszködő és a kapacitások egy része leépítése által fenyegetett húsipari vállalatok, a jövőben is komoly nyomást fejtenek majd ki az exportszubvenció folyósításáért. Nemcsak a hatékonysági gondok részbeni elfedését szolgáló, az adott helyzetet konzerváló szubvenció célszerűtlensége a gond, hanem az is, hogy a GATT-egyezmény korlátok közé szorítja a kivitel támogatását. Ezért a kivitel direkt támogatása helyett a hatékonysági tartalékok feltárását segítő, fejlesztési jellegű (a GATT-egyezmény által inkább preferált), egyúttal a gazdálkodók önálló erőfeszítéseit serkentő szubvenciók felé célszerű elmozdulni. Nevezetesen a húsipari cégek termeltetés-szervezését, a sertésalapanyag-kihozatalt javító projekteket (például a tenyésztés-fejlesztést, a megfelelő takarmányozási technológiák elterjesztését, a fajtafenntartást és -fejlesztést stb.) célszerű és hatásos inkább támogatni. A húsfeldolgozásnak ugyanis jelentős hatékonysági (és piaci) tartalékai vannak a jobb minőségű vágóállat-alapanyag arányának növelésében, a húsmínőség és a húskihozatal javításában.
- A húsipar és termékei a nemzetközi piaci szokásoknak megfelelően méretődnék meg. Az import liberalizálása és a nemzetközi szabványok, márkák itthoni megjelenése miatt így van ez a hazai piacra termelő cégek esetében is. Az élelmiszeriparnak is az ad hosszú távú biztonságot, ha a mezőgazdasági termelők jól szervezett közösségeivel tartja fent a kapcsolatot. Ezért fontos a feldolgozókhöz kapcsolódó **beszerzési/értékesítési szövetkezetek** létrejöttének előmozdítása.
- Az élelmiszer-gazdaságnak (s benne a hússzektornak) szervesen kell integrálódnia a nemzetgazdaságba. Emiatt és mert nélküle nem valósítható meg a termelők részére is kiszámítható piacsabályozás tovább kell építeni az **agrárpiacok intézményrendszerét**. Az agrárpiac-szabályozás, az agrárrendtartás is csak jól funkcionáló részpiacokra (pl. sertés piacra) támaszkodva képes megfelelően működni. Az agrárrendtartás keretében meg kell könnyíteni a mezőgazdasági termelőket, feldolgozókat tömörítő terméktanácsok működését. Alapvető a tőzsde és a nagybani piacok kiépítése, illetve hatókörének bővítése.
- Azoknak a mezőgazdasági egységeknek, amelyek a minőségi követelményeknek megfelelő termékeket állítanak elő az értékesítési pályát átláthatóvá kell tenni, az árakat pedig kiszámíthatóvá. Az agrárrendtartás is ezt szolgálja. A terméktanácsoknak az egyes falvakban is szervezkedniük kell. Az **agrárkamrai rendszert** meg kell szilárdítani. Ugyanakkor ösztökélni

kell a feldolgozó vállalatokat, hogy hozzák létre saját érdekképviselői szervezeteiket. Az agrárkamarák megfelelő működése ez utóbbiak szerveződését is előmozdítaná. A különféle kamaráknak, érdekképviselőeknek, szakmai testületeknek, akárcsak a fejlett országokban az érdekvédelmi funkciók ellátása mellett a piacfejlesztés, a **piaci információk** továbbítása, a technológia-közvetítés előmozdítása, a minősítés segítése és a kutatási feladatok feltárása lenne a feladata.

8.6 Lehetőségek

A jelek szerint nem várható olyan **prompt** külső, véletlen fejlemény, ami itthon és a magyar cégek által megcélzott piacokon, alapvetően megváltoztatná a kereslet szerkezetét, a vállalati stratégiát, a versenyt és a kapcsolódó területeket. Inkább **fokozatos**, de egyre markánsabb változásra kell felkészülni, s arról nem szabad lemaradni. Az egészségügyi szempontok fokozott érvényesülése, a szabadidő felértékelődése lépésről lépésre formálja át a keresletet (például csökken a disznóhús fogyasztása, nő a konyhakész és speciális igényeket kielégítő cikkek szerepe stb.). Az EU-ba való belépés, illetve a keleti piacokon a nyugati konkurencia további jelenléte és az ottani helyi termelés erősödése, a nemzetközi húskereskedelem főleg tengerentúli piaci dinamizálódása stb. fokozatos változást okoz a magyar húsfeldolgozók piaci pozíciójában. Elképzelhető, hogy a magyar élelmiszer-gazdasági export gabona-hús irányultságán módosítani kell. A húskivitel szerkezete is változhat. A kertészeti kultúrák és a tartósítóiipar szerepe növekedhet a kivitelben, amennyiben annak hatékonyságát javítani kívánják.

8.7 A versenyképességet meghatározó tényezők összegzése

A Porter-féle gyémánt modellben szereplő négy tényezőcsoport, illetve a kormányzati politika és a "lehetőségek" faktor ellentmondásosan, sok esetben hátrányosan befolyásoltak/befolyásolják a húsfeldolgozás nemzetközi (és hazai) versenyképességét.

- **Termelési tényezők.** A mezőgazdasági nyersanyag hullámzó minősége, a húsipari kapacitások egy részének feleslegessége, a vágóhid és a feldolgozóüzem egy vállalatban belülsége, a termeléshez kapcsolódó infrastruktúra egyenetlen színvonala, a marketing szemléletű vezetők és munkatársak korlátozott száma, a K+F gondjai, a cégek nagy részének gyenge tőkeellátottsága, s az előbbieket miatt a vállalatok hatékonysági problémái kedvezőtlenül hatnak a szakágazat versenyképességére. Ugyanakkor a vágóállatok minőségének javítására már közép távon is van lehetőség, a húsipari kapacitások jelentős hányada korszerű, az EU-előírásoknak is megfelel, az elmúlt évek viszonylag szerény beruházásai - tükrözve fontosságának vállalati szintű felismerését - a termeléshez kapcsolódó infrastruktúra fejlesztését, a vállalati arculat megteremtését, a folyamatirányítás korszerűsítését célozták. Sok cég komoly erőfeszítéseket tett költségei

leszorítására. A munkaerő átlagos szakképzettségi színvonala megfelelő, s több vállalat (főleg a külföldi érdekeltségűek) javítani tudott pénzügyi-finanszírozási helyzetén. Az eltérő vállalati törekvések és ambíciók alapján, úgy tűnik, a termelési tényezők esetében, nem a húsipar egésze, hanem egyes cégek versenyképességének közép távú stabilizálása, javítása (esetleg romlásának elkerülése) valószínűsíthető.

- **Keresleti tényezők.** A hazai piacon kialakult éles verseny, a sokszor fájó alkalmazkodásra kényszerítő (külföldi érdekeltségű) kereskedelmi láncok megjelenése jótékony hatást fejtett ki a húsfeldolgozó vállalatokra, azok magatartása egyre inkább a piacgazdasági követelményeknek megfelelően alakul. A kereslet differenciálódása lehetővé teszi, hogy létrejöjjen egy viszonylag széles fogyasztói réteg, amely a fejlett országokban szokásos mintákat követi és így a húsfeldolgozókat is többlet teljesítményre ösztönzi. A húsipari cégek egy körének ugyanakkor a szerényebb jövedelmű rétegek keresletének kielégítése lehet a fejlődés iránya. Elképzelhető, hogy a húsfeldolgozók e szempontból is csoportokra bomlanak, a kivitelbe csak egy szűkebb részük tud hatékonyan bekapcsolódni.
- **Kapcsolódó és támogató szektorok.** A mezőgazdasági-feldolgozó ipari együttműködés, a húsipari cégek közös fellépésének akadozása nem járul hozzá a versenyképesség javulásához. E téren a közeljövőben nem várható jelentős változás.
- **Vállalati stratégia, struktúra, verseny.** A húsfeldolgozó iparban tevékenykedő menedzsment és alkalmazottak piacgazdasággal konform szemléletváltása megkezdődött. De ez a folyamat lassú. A vállalatok önállóan hozzák meg döntéseiket, magatartásukban határozott elmozdulás figyelhető meg a piac központúság, a hatékonyság javítása, a hosszabb időhorizontú és proaktív gondolkodás irányában. Ez kedvezően hat a cégek versenyképességére. A tőke- és hitelpiaci kapcsolatok hézagossága viszont ezzel ellentétes hatású. Sok cég (főleg a pénzügyi-finanszírozási gondokkal küszködők) csak a túléléssel tud foglalkozni. E téren is a vállalatok differenciálódása figyelhető meg. Az éles belpiaci verseny, a kapacitások egy része leépítésének szükségessége, az új vállalatok belépésének korlátai a vállalkozások közti (esetleg egyes cégek bezárásával járó) szelekcióhoz vezetnek.
- **Kormányzati politika.** E téren (a gazdálkodási keretek kiépítése, az élelmiszer-gazdaság piacgazdaságba integrálásának elősegítése) sokminden történt az elmúlt években. Az intézkedések azonban határozatlanok, felemásak, ellentmondásosak voltak. Így összességében csak kismértékben javították a cégek versenyképességét, s nemegyszer összekuszálták a gazdálkodási viszonyokat. A határozottabb és tudatosabb kormányzati (agrár)politika (amire elvileg van esély) azonban sokat lendíthet a szakágazat versenyképességén. Így például a piacépítés, az agrárfinanszírozás, a támogatáspolitikai, a nemzetközi szabványok meghonosítása és a marketing fejlesztése terén. Amennyiben a kormányzati politika tudatosabbá válik, s intézkedései gyorsabbak

és következetesebbek lesznek, sokat tehet a húsfeldolgozás versenyképessége javításáért, illetve az arra ható előbbi tényezőcsoportok kedvező irányú változásáért.

- **Lehetőségek.** Ezek közül az EU-hoz való csatlakozásnak és a várható (nyugat-európai és keleti) kereslet, illetve a tengerentúli piacok felértékelődése alapján, a hússzektornak a hatékony élelmiszer-gazdasági exportban betöltött, valószínűleg változó (visszaszoruló) pozíciójának és módosuló kiviteli szerkezetének lehet a legfontosabb hatása.

9. Hazai és nemzetközi fejlődési tendenciák, versenyképességi kritériumok, lehetőségek

A következőkben a hússzektor jövőbeni fejlődését és versenyképességét meghatározó, megalapozó tényezőket foglaljuk össze.

9.1 Fejlődési tendenciák

a) A piacok mérete

- A magyar hús- és húskészítmény-export döntő hányadát felvevő európai térség (ahol a leginkább ismertek a magyar termékek) nem tartozik a bővülő keresletű piacok közé. A nyugat-európai országok fogyasztása telített. A közép- és kelet-európai országokban, illetve a Szovjetunió utódállamaiban néhány (3-6) év múlva elképzelhető a fogyasztás növekedése, ami a behozatalt is serkentheti. Ám mind a nyugat-európai, mind ez utóbbi országokban éles versennyel kell megküzdeni. Nyugat-Európában a helyi termelőkkel és a megerősödő közép- és kelet-európai exportőrökkel, a többi államban a helyi termelőkkel, illetve a tökeerős EU és amerikai exportőrökkel.
- A magyar húsipari termékek tengerentúli értékesítése az USA-ra koncentrálódik. A helyi termelés bővülése azonban egyre inkább megnehezíti kivitelnünket. Az egyéb Európán kívüli piacokon a magyar szállítók gyenge pozícióval rendelkeznek. A magas fajlagos fuvar költségek, a helyi fogyasztási szerkezet ismeretének és a marketing hiányosságai miatt nem jók a magyar termékek versenypozíciói. Márpedig a prognózisok szerint az előttünk álló időszakban (5-7 évben) a nemzetközi húskereskedelem legdinamikusabb piacai a gyorsan fejlődő dél-kelet-ázsiai és latin-amerikai országok lesznek. Épp emiatt a világ legjelentősebb exportőrei is megkülönböztetett figyelemmel kezelik a térséget: az USA, Új-Zéland és az EU cégei kemény harcban állnak egymással e piacokon. Ez tovább nehezíti a magyar vállalkozások itteni piacra lépését. Az előrejelzések szerint a szóban forgó országokban inkább az USA és Új-Zéland exportőreinek lesz nagyobb szerepe, az EU-szállítók kiszorulnak onnan. Így az EU-beli exportőrök az évtized végétől

valószínűleg még nagyobb aktivitást fognak kifejteni a közép- és kelet-európai, illetve ex-szovjet térségben, ami kemény versenykihívást jelent a magyar szállítóknak. A nyugat-európai cégek kedvező fizetési kondíciókkal és erős pénzügyi háttérrel megszerezhetik a fenti országokba áramló húsexport növekvő hányadát. Ez a magyar termékekre is kizorító hatással lesz.

- A hazai piacon közép távon a fogyasztás enyhe csökkenésével, stagnálásával, majd közép távon lassú bővülésével lehet számolni. A fejlett országok szintjéhez mért egy főre jutó húsfogyasztás jelentősen növelhető lenne, ám az adott és várható jövedelmi viszonyok mellett annak ugrásszerű emelkedése nem valószínű. A hazai kereslet kielégítésében a magyar cégeknek lesz alapvető szerepe, de az EU-hoz való csatlakozás miatt 2000 után a nyugat-európai késztermék-szállítók mainál kiterjedtebb itthoni versenyével is számolni kell.

A potenciális piacok méretének alakulását, illetve az azokból való részesedést tekintve tehát a magyar hússzektor nem rendelkezik kedvező kilátásokkal. Az eddigi külpiazi pozíciók megőrzése sem lesz könnyű, a hazai piac pedig csak néhány év múlva és lassan fog növekedni, a verseny itt is élénk lesz.

b) A piacok (a fogyasztás) szerkezete

- A fejlett országok (Nyugat-Európa, EU, USA, több ázsiai és latin-amerikai állam) húsfogyasztásának szerkezetében markáns elmozdulás figyelhető meg, ami a következő években mind erősebb lesz. A minőségi igények, az egészségvédelmi és környezetvédelmi szempontok fokozott érvényesülése, a szabadidő felértékelődése egyfelől visszaszorítja a sertés- és marhahús, valamint a tökehúsok fogyasztását, másfelől a keresletet a magasan feldolgozott, speciális, konyhakész, kedvező élettani hatású húsipari termékek fogyasztása felé tereli.
- A közép- és kelet-európai országokban, akárcsak Magyarországon a kereslet differenciálódása zajlik. Országoként eltérő mértékben (noha az összkereslet ma még szűkül) nő a jó minőségű, feldolgozottabb árucikkek kereslete. A fejlett államokhoz képesti szerényebb átlagjövedelem-szint miatt természetesen nem robbanásszerű bővülésről van szó, de mindenképpen egy szembevetendő, a húsfeldolgozók által megcélzandó piaci elmozdulásról. Ugyanakkor hosszabb távon is valószínűsíthető egy széles alacsony jövedelmű réteg megléte, ami a kommersz termékek széleskörű értékesítését is lehetővé teszi.

A magyar hússzektornak tehát a nemzetközi és a hazai fogyasztási szerkezet alakulását tekintve termékszerkezete differenciálására és átformálására kell törekednie. Speciális tulajdonságokkal rendelkező, a minőségi és egészségvédelmi követelményeknek egyre jobban megfelelő, határozottabban körülírható fogyasztói csoportokat megcélzó árucikkekkel is célszerű

piacra lépnie. Ezek ára stabilabb, kevésbé vannak kitéve a konjunktúrának. Egyidejűleg a kelet-európai és a belföldi kereslet szerkezete a szerényebb színvonalú árucikkek piacra vitelére is lehetőséget nyújt. Ám az éles verseny okozta árleszorító hatás miatt e cikkek és a szektor egésze hatékonyságán javítani kell.

Az export-lehetőségeit mérlegelve más megközelítésben is az előbbi következtetésre juthatunk, illetve egyéb szempontok is felmerülnek. Az EU előrejelzései szerint a magyar exportőrök számára legjelentősebb európai piacokon 2000 után a húsok és húskészítmények esetében a mainál is élesebb verseny fog kibontakozni. Ez nemcsak a nyugat-európai országok fogyasztásának telítődésével és a volt szocialista térség lassú fogyasztás-bővülésével magyarázható. Hanem azzal is, hogy egyfelől a közép- és kelet-európai országok gazdasági helyzetének stabilizálódásával önmagában is növekszik e cikkek előállításának és kínálata. Másfelől néhány közép-európai ország EU-csatlakozásával, a közösségi agrárpolitika adaptálása miatt is nőne az itteni hústermelés, főleg a marhaágazatban, és esetleg a sertéságazatban is, ha fennmarad az EU és a világpiaci árak közti különbség. Ugyanakkor a táplálkozási szokások átalakulása nyomán főleg a legnagyobb vásárlóerejű fejlett országokban a húsból készült termékek fogyasztásának visszaszorulása sem zárható ki, a sertés- és marhalapú termékeké mindenképpen csökkenni fog, miközben a jobb biológiai értékű készítmények piaca növekvő. (Ez a fejlemény 10-15 éven belül a fejlettebb kelet-európai államokban is bekövetkezik.) A szintetikus adalékanyagok nélküli, koncentrált és harmonizált tápanyagtartalmú növényi termékek és konyhai készítmények kereslete növekvő lesz, s részben kiszorítják a piacról a húskészítményeket. A friss és mélyhűtött zöldségek és gyümölcsök mellett, a hússal egyező jelentőséget kapnak a fűtő és fűtmentesen készült gyümölcs- és zöldség-származékok, magas aminosav-tartalmú és koleszterinmentes növényi magvak. Így a gyors tökeforgású húszágazatban gyilkos konkurenciaharc jöhet létre, épp azon húsipari termékek esetében, amelyek a magyar kivitel eddigi fő elemei voltak.

Az előbbi fejlemények, ha rövid távon nem is vetik vissza a magyar hús- és húskészítmény kivitelét, hosszabb távon mégis annak átgondolására késztetnek, hogy a jelenlegi volumenben és szerkezetben fenntartható-e a húszágazat kivitele. Vagy pedig (a kivitel hatásossága és hatékonysága érdekében és a magyar exporttámogatás korlátai okán) a húskivitel struktúrájának átalakításával párhuzamosan, az agrárexport egésze struktúrájában is változásra van szükség: a növényi, kertészeti termékek és készítmények irányába kívánatos elmozdulnia.

Akárhogy is legyen, a húszágazat exportjában a magasan feldolgozott, márkával, védjeggyel ellátott, regionális és tájjelleget hordozó termékek részesedének célszerű növekednie. Hasonló fontosságú, hogy a kommerszebb termékek előállításának ráfordításait le kell szorítani, hiszen azok csak így lehetnek versenyképesek a hazai és a nemzetközi (főként közép- és kelet-európai) piacokon. A húsexport szerkezetének ekképpen változása nemcsak a fejlett országok változó fogyasztói

szokásaihoz való igazodás miatt szükséges. Hanem azért is, mert ekképp a magyar kínálat mind nagyobb része kikerülne abból a piaci szegmensből (tőkehúsok, feldolgozott, de markáns sajátos vonásokkal nem rendelkező készítmények), amelyben az eddigieknél is élesebb konkurenciaharc várható az általunk elérhető piacokon, és ahol a magyar hatékonysági mutatók nem jók. A szóban forgó termékek egyediségük miatt kisebb (másfajta) konkurenciával kerülnek szembe, ami viszont nem jelenti azt, hogy a fejlett országok gyártóival ne kellene megküzdeni. Lévén, a nyugat-európai piac speciális készítmény-keresletét zömmel ők fogják kielégíteni. Ám mégis található olyan piaci rések, amelyek a magyar termékek számára is lehetőséget kínálnak. Az efféle termékek arányának növekedése a kivitel hullámlását, a piacokhoz való esetleges kapcsolódást is mérsékelné. Ma ugyanis gyakori, hogy az egyik évben szállítunk az egyik ország piacára húst, a másik évben pedig már nem. Minél távolabb esik egy termék az elsődleges feldolgozástól, annál nagyobb a piaci stabilitása, hiszen konkrétan megcélzott vevőköre van.

9.2 Versenyképességi kritériumok

Amennyiben a speciális, minőségi készítmények szerepe növekvő lesz, akkor a Porter-modellben szereplő különféle versenyképességi tényezőcsoportokban is lényeges változásoknak kell bekövetkeznie (illetve a tényezőcsoportok különféle elemei versenyképesség-javító hatásának minél akadálytalanabban kell érvényesülnie), amelyekre a húsgazati export más (kommerszebb) termékei versenyképességének megőrzése miatt is szükség van. A legfontosabb teendők és elmozdulások (melyeket már a 7. pontban is érintettünk) a következők.

1) Termelési tényezők. A mezőgazdasági-feldolgozóipari együttműködést szorosabbra kell vonni. Így a mezőgazdasági nyersanyag minőségét javítani és egyenletesebbé szükséges tenni. Ez a húsipari ráfordítások mérsékléséhez, a célirányos vágóállat-alapanyag (például adott fajtájú sertés) biztosításához is elengedhetetlen. A felesleges feldolgozó kapacitásokat le kell építeni, a vágó- és feldolgozó kapacitás hatékonyabb üzemgazdasági összekapcsolására kell törekedni. A vállalatoknak javítani kell termelési és kereskedelmi infrastruktúrájuk színvonalán, ki kell terjeszteni a marketing tevékenységet, növelni kell az abban jártás munkatársak számát. A tökeellátottság erősítése ugyancsak szükséges lenne, de ismertek annak korlátai.

2) Keresleti tényezők. A hazai piaci verseny kedvező hatást fejt ki a nemzetközi versenyképességre. A belföldi keresletben is megjelentek, illetve megjelennek azok az elemek (minőségi cikkek kereslete, élettani követelmények stb.), amelyek a külpiazi kereslet esetében is. Az igényesebb fogyasztók igényeinek kielégítésére (formálására) vállalkozó cégek a hazai piacon is fontos, a nemzetközi fellépést segítő tapasztalatokat szerezhetnek.

3) Kapcsolódó és támogató szektorok. Ez esetben is a mezőgazdasági kapcsolatrendszer, a vertikális együttműködés szorosabbra vonását szükséges kiemelni. A húsipari cégek közös külpiaci fellépése sem lenne ésszerűtlen, de ez egyelőre nem valószínű.

4) Vállalati stratégia, struktúra, verseny. A menedzsment szemléletében tovább kell erősíteni a piacgazdasági fellépéssel konform magatartási elemeket.

5) Kormányzati politika. A kormányzati politkának határozottabb jövőképpel kell rendelkeznie. Ez gyorsítaná a vállalkozások működési keretének kiépítését és stabilizálását is. Gyors lépésekre van szükség, az agrárpiacépítés, a piacok átláthatósága megeremtése, az agrárfinanszírozás fejlesztése, a nemzetközi szabványok meghonosítása, a támogatási rendszer célrendszerének átformálása terén. Ezek elengedhetetlen feltételei a húsvertikum hatékony működésének.

Az előbbi tényezők **általában** javítják a húsfeldolgozás nemzetközi versenyképességét. Az e téren elért eredmények alapján azonban **a húsipari vállalatok különféle csoportokra bomlanak.** Az adott magyarországi körülmények között, a vállalkozások eltérő pozíciója, lehetőségei és törekvései miatt az egyes cégek versenyképessége természetesen másként fog alakulni. A ma is nagyobb és/vagy jobb pénzügyi és gazdálkodási helyzetű vállalkozások komolyabb esélyeik vannak. A szervezetek egy része, például a regionális üzemek zöme alapvetően csak a hazai kereslet, azon belül is az igénytelenebb kielégítésére lesz képes.

10. Irodalom

Alvincz József (1993): Az élelmiszeripar privatizációjának főbb jellemzői (Húsipari tapasztalatok), Agrárgazdasági Kutató és Informatikai Intézet, Budapest, április

Alvincz József-Mohácsi Kálmán (1993): Átalakulás és privatizáció az élelmiszeriparban - húsipari tapasztalatok, Közgazdasági Szemle 3. szám

Argyelán Gáborné (1984) Az állami élelmiszeripar és belkereskedelem szervezeti rendszerének kapcsolata, Gazdálkodás 3. sz.

Balogh Sándor - Lakner Zoltán - Oszoli Ágnes - Papp Zsolt (1996): A magyar élelmiszeripar iparpolitikája, Földművelésügyi Minisztérium, Kézirat

Becsky Róbert (1994): Harc a hazai piac újrafelosztásáért, Figyelő, augusztus 11.

Juhász Pál (1988): Zsákutcában van-e a magyar mezőgazdaság?, Medvetánc 1. szám

Karsai Gábor (1988): Ellátási felelősség vagy piacorientáció?, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Költség és jövedelemarányok az átalakuló agrárgazdaság főbb termékpályáin (szerkesztő Udovecz Gábor), AKII 1995

Mohácsi Kálmán (1994b): Privatizáció az élelmiszeriparban, Pénzügykutató Rt., Kézirat

Orbáné Nagy Mária (1994): A baromfiipar versenyhelyezete, Agrárgazdasági Kutató és Informatikai Intézet, Kézirat

Orbáné Nagy Mária (1995): A húsipari termékek exportpiaci elemzése, Agrárgazdasági Kutató és Informatikai Intézet, Kézirat

Petz Raymund-Zacher László (1995): Vállalkozói preferenciák és stratégiák a magyar gazdaságban, Gazdálkodás, 4.sz.

Seres Antal (1987): A marha és sertés tökehús, valamint a húskészítmények piacának néhány kérdése, MTA Közgazdaságtudományi Intézet, Kézirat

Simka Éva (1993): Módszertani vázlat a vállalati preferenciák vizsgálatához, OTKA kézirat, Budapest

Szabó Márton (1993): A hazai agrárpiacok működése a kilencvenes években, Agrárgazdasági Kutató és Informatikai Intézet, Kézirat

Szilvássy Gábor (1994): A magyar élelmiszeripar privatizációja, Élelmiszer 1-2.

Zacher László (1984): Hogyan tovább az élelmiszeripari trösztök megszüntetése után?, Gazdálkodás, 6.sz.

A program kiemelt támogatói:

Center for International Private Enterprise,
Washington, US
Állami Privatizációs és Vagyongkezelő Rt.
Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság
Országos Tudományos Kutatási Alap

További támogatók:

Magyar Menedzsment Intézet és tagvállalatai:
MOL Rt., DunaFERR Rt., Antenna Hungária Rt.
Ipari és Kereskedelmi Minisztérium
Földművelésügyi Minisztérium
Pénzügyminisztérium
Friedrich Naumann Alapítvány

A „Versenyben a világgal” - A magyar gazdaság versenyképességének mikrogazdasági tényezői c.
kutatási program **MŰHELYTANULMÁNY** sorozata.
Sorozatszerkesztő: Chikán Attila, programigazgató
Technikai szerkesztő: Koblász Mária
Készült 110 példányban. Budapest, 1996. október 21.